



Roope Haimila

Vuokralaismuutostöitä tukevat prosessit toimitilojen vuokrauksessa ja markkinoinnissa

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi
diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 26.11.2017

Valvoja: Professori Antti Peltokorpi

Ohjaaja: Riku Korpinen

Tekijä Roope Haimila

Työn nimi Vuokralaismuutostöitä tukevat prosessit toimitilojen vuokrauksessa ja markkinoinnissa

Koulutusohjelma Rakenne ja rakennustuotantotekniikka

Pää-/sivuaine Rakentamistalous

Koodi R212

Työn valvoja Antti Peltokorpi

Työn ohjaaja Riku Korpinen

Päivämäärä 26.11.2017

Sivumäärä 66+3

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä vuokrauksen, markkinoinnin ja vuokralaismuutostöiden prosesseihin toimitilaliiketoiminnassa, sekä selvittää miten erilaisilla toimenpiteillä voidaan ennaltaehkäistä vuokralaismuutostöiden toteutuksessa aiheutuvia ongelmia ja ristiriitoja. Työn tuloksena on koottu pääkohdat miten markkinoinnissa ja vuokrauksessa voidaan edistää vuokralaismuutostöiden onnistumista ja parantaa asiakkaan kokemaa palvelua.

Tutkimus on toteutettu asiantuntijahaastatteluina. Haastatteluissa on otettu huomioon kolme eri näkökulmaa vuokralaismuutostyöprosessissa: kiinteistöpäälliköt, kohdepäälliköt ja varainhoitajat sekä vuokraajat/vuokrauspäälliköt. Haastatellut henkilöt ja heidän työnantajansa edustavat noin 7 miljardin euron osuutta Suomen toimitilakiinteistökanasta vuonna 2017. Kiinteistöt sijaitsevat pääasiallisesti pääkaupunkiseudulla. Lisäksi tutkimuksen taustoitukseksi tutkittiin kirjallisuutta, jossa on käsitelty ongelmiin liittyviä teemoja, eli markkinointia, vuokrausta, vuokralaismuutostöitä, sekä asiakkaiden odotuksia ja tyytyväisyyttä.

Tutkimuksen perusteella toimitilojen markkinoinnissa ja vuokrauksessa tulee ottaa huomioon entistä paremmin asiakkaiden odotukset ja laatutasojen sekä palvelukuvauksen selkeät määrittelyt. Lisäksi eri osapuolien välistä yhteistyötä tulisi tiivistää, sillä projekteissa eri osapuolilla tulisi olla sama tavoite. Haastattelujen perusteella yhteinen tavoite ei ole aina selvillä, tai omat tavoitteet menevät osittain yhteisten tavoitteiden edelle.

Työn olennaisimpana tavoitteena on parantaa kiinteistönomistajien asiakkaiden, eli vuokralaisten kokemaa palvelua, joka tukee myös kiinteistönomistajien taloudellisia tavoitteita. Samalla se helpottaa rakennuttajakonsulttien vuokralaismuutostyöprojektien johtamista.

Avainsanat toimitilat, vuokraus, markkinointi, vuokralaismuutokset



Author Roope Haimila

Title of thesis Processes supporting tenant improvements during letting and marketing of office spaces

Degree programme Structure and building production technology

Major/minor Building economics

Code R212

Thesis supervisor Antti Peltokorpi

Thesis advisor Riku Korpinen

Date 26.11.2017

Number of pages 66+3

Language finnish

Abstract

Purpose of this research was to inspect letting, marketing and tenant alteration process in office real estate business and to find out how different procedures could prevent common problems and conflicts to occur. As a result of this research main points concerning how to increase tenant alterations success rate and how to improve customer's quality experience have been collected.

The research was executed with expert interviews to gain insight. Interviews were made using three different angles on tenant alteration process: building managers, asset managers and lease managers. Experts interviewed and their employers cover around 7 billion euros worth of Finland's office buildings. Mainly in capital area. Literature concerning research problem themes, marketing, letting, tenant alterations and customer expectations was studied to form framework for the research

Based on this research we need to pay greater attention to customer expectations, quality levels and the whole service descriptions definitions in office marketing and letting. We should also increase co-operation between different participants, since all participants need to maintain same goal but based on the interviews, common goal for the project is not always clear to participants or personal goals go sometimes ahead of common goals.

Principal aim of this research was to improve property owners customers/tenants experienced service which further supports property owner's economical goals. When at the same time simplifies construction consultant's work in leading tenant alteration processes.

Keywords office space, letting, marketing, lease renovations

Alkusanat

Diplomityön aiheeseen päädyttiin yhdessä Devecon Projektinjohto Oy:n toimitusjohtajan Antti Kaplaksen kanssa tarkastellessamme yrityksen suurimpien asiakkaiden prosessien tukemista. Lopullisen aiheen ja tutkimusnäkökulman muodostamisessa oli suurena apuna työni ohjaaja Riku Korpinen Devecon Projektinjohto Oy:stä.

Haluan kiittää ohjaajaani, apulaisprofessori Antti Peltokorpea, joka on ohjannut työtäni ja tutkimuksen suuntaa kohti maalia. Tietenkin erityinen kiitos kuuluu myös haastatelluille tahoille, jotka ottivat haastattelupyyntöni vastaan ja ovat näin mahdollistaneet työn toteutuksen. Toivottavasti jatkossa tutkimuksen tulokset näkyvät myös konkreettisesti.

Lisäksi haluan ehdottomasti kiittää vaimoani Janettea kaikista näistä pitkistä syysilloista ja huollon pelaamisesta.

Espoo 26.11.2017



Roope Haimila

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

Osa I Johdanto	1
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3 Työn rajaus	3
1.4 Tutkimusmenetelmät	5
1.5 Tutkimuksen rakenne	7
Osa II Kirjallisuuskatsaus	9
2 Toimitilojen markkinointi	9
3 Toimitilojen vuokraus	16
4 Vuokralaismuutostyöt	20
5 Asiakkaan odotukset ja tyytyväisyys osana vuokrausliiketoimintaa	24
6 Yhteenveto ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta	28
Osa III Empiirinen tutkimus	31
7 Toimitilaliiketoiminnan eri osapuolien ajatukset prosessista perustuen nykytilaan	31
7.1 Haastattelun tavoitteet	31
7.2 Haastattelujen toteutus	32
7.3 Haasteltavien valinta	33
7.4 Tulokset	34
7.4.1 Toimitilojen markkinointi	35
7.4.2 Toimitilojen vuokraus	38
7.4.3 Kiinteistön tekninen kunto ja ylläpito	44
7.4.4 Asiantuntijuus, vuokrausprosessin ymmärtäminen	48
8 Tulosten vertaaminen kirjallisuuteen	51
Osa IV Yhteenveto	55
9 Yhteenveto	55
9.1 Johtopäätökset ja tulokset	55
9.2 Tutkimustulosten luotettavuus ja rajaus	57
9.2.1 Validiteetti	57
9.2.2 Reliabiliteetti	57
9.2.3 Rajoitukset tutkimustulosten käytössä	58
9.3 Toimenpidesuositukset	59
9.4 Jatkotutkimus	61
10 Lähdeluettelo	62
Liiteluettelo	66

Liitteet

Osa I Johdanto

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Toimitilojen kehitys- ja muutostyöhankkeet ovat lähes aina vuokrasopimukseen tai vuokrasopimukseen perustuvia. Tällöin vuokrasopimukseen tehtävien määrittelyjen merkitys korostuu. Vuokralaiset eivät ole yleensä kiinteistöalan ammattilaisia, joten vuokralaisen edunvalvonta on osittain vuokranantajan etu asiakaskokemuksen näkökulmasta. Toimitilojen vuokranantaja on normaalisti kiinteistöalan ammattilainen, jolloin vuokralaisen ja vuokranantajan välillä vallitsee kiinteistöalan osaamisen ja ymmärtämisen suhteen epätasapaino. Maalikkona vuokralainen joutuu tukeutumaan vuokranantajan apuun saadakseen mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita palvelevat tilat käyttöönsä. Onnistunut hanke edellyttää hankkeen onnistumista kaikkien osapuolien näkökulmasta. Vain onnistunut hanke tukee pitkää asiakassuhdetta. Pitkäkestoisten asiakassuhteiden synnyttäminen ja ylläpitäminen vaikuttavat yrityksen menestykseen positiivisesti (Grönroos 1993: 49-64).

Toimitiloja vuokratessa on tyypillistä, että vuokrattavat tilat pitää vuokralaismuutostöillä päivittää vastaamaan asiakasyrityksen tilatarpeita. Jokaisen asiakasyrityksen osalta tarpeet ovat yleensä ainakin pääosin toisistaan poikkeavia. Hankkeen onnistuminen riippuu pääasiassa siitä, miten hyvin nämä tarpeet osataan ottaa huomioon. Tavoitteena on varmistaa että markkinointi, vuokrausprosessi, sekä kiinteistön ylläpito ottaa huomioon erityistarpeiden toteutumisen vuokralaismuutostöiden toteutuksen aikana vuokrattavassa kohteessa.

Toimitilojen vuokraukseen, markkinointiin ja vuokralaismuutoksiin osallistuu moni taho, tyypillisesti myös eri yrityksistä. Osapuolet on esitetty laajemmin kappaleessa 4. Vuokrausprosessi ei aina toimi täydellisesti johtuen eri toimijoiden välisistä rajapinnoista. Asiakkaalla (vuokralaisella) voi olla liian suuret odotukset muutostöiden laatutasosta markkinoinnin jälkeen. Asiakastytyväisyys on riippuvaista asiakkaan odotusten täyttymisestä, joten on tärkeää, ettei yritys luo markkinoinnilla ja viestinnällä liian suuria odotuksia asiakkaalle (Grönroos 2007: 77). Lisäksi materiaali- ja palveluhankintojen tai muiden vastuiden rajapinnat

voivat olla epäselvät vuokranantajan ja vuokralaisen välillä, tai aina ei tiedetä täysin esimerkiksi kiinteistön teknisiä mahdollisuuksia.

Nykyisessä kilpailutilanteessa vuokralaismuutostöiden tekemistä määrittävät usein kireät aikataulut, jotka osaltaan asettavat haasteita eri asioiden riittävän tarkalle määrittelemiselle sopimusteknisesti. Vuokralainen ei ole välttämättä myöskään ehtinyt sisäisesti selvittää kaikkia tarpeitaan ennen vuokrasopimuksen allekirjoittamista.

Toimitilojen vuokrausliiketoimintaa on Suomessa tutkinut aikaisemmin mm. Rasila ja Nenonen (Toimitilojen vuokraus osana kiinteistöliiketoimintaa, 2007), sekä Reunanen, Nenonen ja Eskelinen (Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan, 2006). Vuokralaismuutostöitä tukevista prosesseista tarvitaan Suomessa kuitenkin lisää tutkimustietoa, ja toivon tämän tutkimuksen tuovan uutta tietoa toimitilavuokrauksen tutkimuskenttään.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä vuokrauksen, markkinoinnin ja vuokralaismuutostöiden prosesseihin toimitilaliiketoiminnassa, sekä selvittää miten erilaisilla toimenpiteillä voidaan ennaltaehkäistä vuokralaismuutostöiden toteutuksessa aiheutuvia ongelmia ja ristiriitoja. Työn tuloksena on koottu pääkohdat miten markkinoinnissa ja vuokrauksessa voidaan edistää vuokralaismuutostöiden onnistumista ja parantaa asiakkaan kokemaa palvelua.

Toimitilojen vuokralaismuutostöiden onnistumiseen vaikuttaa pääasiallisesti ennen muutostöiden aloittamista suoritettavat prosessit ja prosesseissa tehtävät määrittelyt. Kriittisiä määrittelyvaiheita ennen vuokralaismuutostöiden toteutusta on kolme:

1. *Markkinointi*: Markkinointi on vuokrausprosessin ensimmäinen vaihe, jossa kiinteistönomistaja ulkoisella viestinnällä houkuttelee asiakkaita/vuokralaisia omista maansa kiinteistöön. Markkinointi on ensikontakti palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä.

2. *Vuokraus*: Prosessin toisessa vaiheessa (vuokrausvaiheessa) vuokrattavaa kohdetta, sen tarkempia ominaisuuksia, toimintaa ja mahdollisuuksia esitellään vuokralaiselle. Vuokrausvaiheen tavoitteena on vakuuttaa että kohde on potentiaaliselle asiakkaalle/vuokralaiselle sopiva täyttäen asiakkaan tilatarpeen tavoitteet.
3. *Vuokrasopimus*: Mikäli vuokrausvaiheessa asiakas saadaan vakuutettua tilojen sopivuudesta ja vuokrauksen osalta edetään, kerätään aiemmissa prosessin vaiheissa sovitut asiat vuokrasopimukseksi, joka on vuokrausprosessin kolmas ja tärkein vaihe. Vuokrasopimus on kolmesta prosessin vaiheesta vaihe, joka määrittelee aiemmin neuvotellut asiat molempia osapuolia sitovaksi sopimukseksi ja määrittelee vuokralaismuutostöiden toteutuksen aikataulun, laadun, ja kustannustavoitteet.

Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella näitä kolmea vaihetta toimitilojen vuokrausliiketoiminnassa sekä tutkia ja kehittää parhaita käytäntöjä eri vaiheisiin, jotta toimitilojen vuokrauksen yhteydessä toteutettavat vuokralaismuutostyöt onnistuisivat paremmin, huomioiden laatu, asiakastyytyväisyys, taloudellisuus ja aikataulu. Tutkimuksessa keskitytään prosessin nykytilaan, ongelmiin sekä miten ongelmien syntymistä voidaan ehkäistä. Tutkimuksen tulosten perusteella saadut menettelytavat kerätään toimenpidesuosituksiksi.

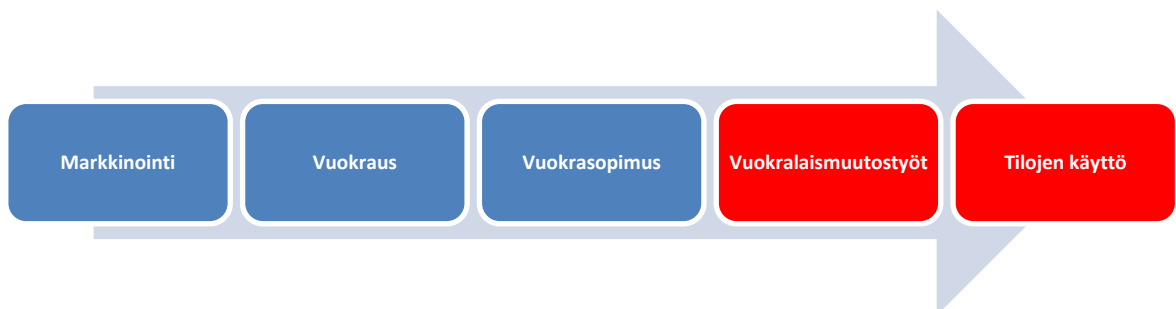
Vuokralaismuutostöiden toteutuksesta vastaa tyypillisesti vuokrausorganisaation ulkopuolinen rakennuttajakonsultti. Tutkimuksen tarkoituksena on osaltaan lisätä toimitilahankkeiden rakennuttajakonsulttien ja muiden vuokrausprosessiin osallistuvien osaamista ja ymmärrystä markkinointi ja vuokrausprosessia kohtaan. Lisäämällä rakennuttajakonsulttien ymmärrystä vuokrausliiketoimintaa kohtaan, voidaan lisätä myös kiinteistön omistajan saamaa hyötyä ulkoisista konsulteista osana vuokrausliiketoiminnan onnistumista.

1.3 Työn raja

Tutkimustyön raja on tehty siten, että työssä keskitytään markkinointi- ja vuokrausprosessiin, jota suoritetaan ei-ammattimaisten vuokraajien kanssa. Tähän rajaukseen on päädytty, koska ammattimaisilla vuokraajilla on tyypillisesti riittävä asiantuntemus kiinteistöalalta, tai vuokraushankkeessa oma konsultti edunvalvojana, jolloin myös vuokraajalla on kyky ja

osaaminen välttää ristiriitoja tilojen hankinnan etenemisen aikana. Kertavuokraajalla tai pienellä toimijalla ei normaaleissa tapauksissa ole osaamista kiinteistöalalta, ja pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseksi on tärkeää, että vuokrausta hoitava tahon suorittaa tältä osin myös vuokralaisen etuun liittyvää edunvalvontaa, ja selkeyttää yhteisiä pelisääntöjä mahdollisuuksien mukaan.

Rajauksessa on jätetty ulkopuolelle myös toimitilakohteet, joille ei toteuteta vuokralaismuutostöitä, eikä siten tyypillisesti käytetä erillistä rakennuttajakonsulttia. Kohteissa joissa ei toteuteta vuokralaismuutostöitä, asiakkaan on jo ennalta mahdollista nähdä ja todentaa vuokrattavan tilan taso ja ominaisuudet riittävällä luotettavuudella. Lisäksi työssä ei käsitellä toimitilakohteita, joissa on laboratorio-, tutkimus- tai erikoistiloja, joiden väliset vastuu- ja hankintarajapinnat tulee määrittää täysin eri tarkkuudella, kuin normaaleissa toimitilamuu- toissa, joissa asiakkaan toiminta kohdistuu pääasiassa normaaliin toimistotyöskentelyyn. Alla olevassa kuvassa 1. on esitetty sinisellä kolme eri vaihetta, joihin liittyviin prosesseihin työn tulokset tullaan rajaamaan, punaisella esitetyt vaiheet ovat taas vaiheita joihin sinisellä esitetyt vaiheet vaikuttavat.



Kuva 1. Tutkimuksessa käsiteltävä vuokrausliiketoiminnan prosessi.

Kuvan 1. mukaisesti tietoa haetaan koko vuokrausliiketoiminnan prosessista. Tämä johtuu siitä, että ongelmat markkinoinnissa, vuokrauksessa ja vuokrasopimuksessa tulevat näkyviin vasta viiveellä muutostöissä tai tilojen käytössä.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kirjallisuuskatsauksen yhteydessä (OSA II). Kirjallisuuskatsauksessa aihealueina on toimitilojen markkinointi, vuokraus, vuokralaismuutostyöt sekä asiakkaiden odotukset ja tyytyväisyys. Käsiteltyä teoriaa sovelletaan toteutettavissa asiantuntijahaastatteluissa, joissa pyritään kiinteistöalan asiantuntijoiden kokemusten perusteella keräämään ja analysoimaan vuokrausliiketoiminnan prosessin nykytilaa, sekä prosessissa esiintyviä ongelmia annetun rajauksen puitteissa (OSA III).

Tutkimus suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena jossa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkimusprosessiin, eikä pyri olemaan objektiivisesti tutkimusprosessin ulkopuolisenä havainnoijana. Suunniteltaessa tutkimusta on kuitenkin otettu huomioon laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus ja pyritty mahdollisuuksien mukaan huomioimaan kenttätöön vaikuttavat tutkittavan ilmiön kokemisessa. Subjektiivisuuden vaikutuksia on pyritty vähentämään keräämällä analysoitava empiirinen tutkimusaineisto haastatteluin, joihin on valittu mahdollisimman suurella otannalla henkilöitä, joiden kanssa tutkija ei ole ollut aiemmin ammattinsa puolesta vuorovaikutuksessa. Tällöin myös analyysin kaksivaiheinen eteneminen, pelkistäminen ja asian arvoituksen ratkaiseminen on luotettavampaa, sillä tutkijan ja haastateltavan välillä ei ole ennalta määrättyjä oletuksia, joka vääristäisi asian arvoitusta fenomenologisessa mielessä. Aineistoa käsitellään fenomenologis-hermeneuttisella metodilla, joka edellyttää tutkimuksessa ihmiskäsityksen ja tiedonkäsityksen ymmärtämistä, sillä tutkimuksen teon kannalta keskeistä on tutkimukseen haastateltujen henkilöiden kokemusten, merkitysten ja yhteisöllisyyden käsitteet (fenomenologia), jotka voivat aiheuttaa ymmärtämisen ja tulkinnan ristiriitoja (hermeneuttisuus). (Järvenpää & Kosonen 1997: 20-22, Aaltola & Valli 2010: 28-29).

Vaikka tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena, ei nykyisen tutkimuskäsityksen mukaan jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen ole aina täysin selkeä, joten tutkimuksessa pyritään mahdollisuuksien mukaan huomioimaan myös kvantitatiiviset näkökohdat, missä se vain on mahdollista. Tämä voi olla esimerkiksi saman trendin nouseminen esiin haastatteluissa, jolloin tietoa pelkistäessä voidaan luoda kvantitatiivinen esitys havainnoista tukemaan kvalitatiivista tulosten esitystä. (Chreswell 2014: 216-217)

Fenomenologis-hermeneuttista metodia käyttäen toteutetaan asiantuntijoiden haastattelut, jotka tehdään pääosin teemahaastatteluin. Tämä tapa on osittain ristiriidassa fenomenologisen haastattelun pääperiaatteiden kanssa, joita on avoimuus ja siten haastateltavan omien kokemusten saavuttaminen tilanteessa. Aiheen rajauksen takia haastattelut on kuitenkin perusteltua toteuttaa teemahaastatteluina, jotta haastatteluiden sisältö pysyy ohjattavissa tutkimuksen haluttuun rajaukseen. Lisäksi luottamuksellisten liikesalaisuuksien käsittelyn takia haastateltavilla tulee olla selkeä käsitys haastattelun lähtökohdista ja tavoitteista huomioiden haastattelujen eettiset kysymykset. (Aaltola & Valli 2010: 37, Hirsjärvi & Hurme 2000: 20).

Toisaalta tutkimusta suoritetaan toimintatutkimuksena, sillä asiantuntijoiden kokemusten ja kirjallisuudessa esitettyjen teorioiden avulla saatua tietoa käytetään tutkimuskohteen, eli vuokrausliiketoiminnan hyväksi prosessia kehittäen. Prosessin omistajana ovat toimitilakiinteistöjen omistajat Suomessa. Haastatelluista osapuolista osa on Devecon Projektinjohto Oy:n asiakkaita ja osa kiinteistönomistajien ja heidän palveluntuottajien henkilöstöä, joihin tutkijalla tai tutkijan työnantajalla ei ole aiempia sidoksia. Tutkimus keskittyy prosessin kehittämiseen prosessin eri osapuolien kanssa. (Järvenpää & Kosonen 1997: 21-22).

Asiantuntijahaastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jossa haastattelua ohjaavat kysymykset annetaan etukäteen haastateltaville, mutta haastattelutilanteessa ei noudateta annettuja kysymyksiä vaan pyritään avoimempaan kokemustietoa esiintuovaan haastattelutapaan. Etukäteen toimitettavien teemojen on pääasiassa tarkoitus herättää haastateltavan ajatuksia aiheesta. Teemahaastatteluissa käsitellään aiheita, jotka ovat osittain yritys- ja liikesalaisuuksia. Tästä syystä haastattelut ovat luottamuksellisia ja aineiston analyysi ja anti esitetään anonyyminä. Lisäksi haastateltaville on annettu myös mahdollisuus vastata haastatteluun täysin anonyymisti verkkopohjaisella haastattelulla, jotta voimme vertailla omalla henkilöllisyydellä tehtyjen haastattelujen tuloksia täysin anonyymeihin haastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 20, 37).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu selkeyden vuoksi neljään eri osaan:

OSA I: Johdanto

Tutkimuksen ja tutkimusongelman esittely

OSA II: Kirjallisuuskatsaus

Teoreettisen viitekehyksen muodostaminen osan III tueksi.

OSA III: Empiirinen tutkimus

Haastatteluilla kerätyn tiedon analysointi ja vertaaminen teoreettiseen viitekehykseen. Tulosten esitleminen.

OSA IV: Yhteenveto

Tutkimuksen johtopäätökset, johtopäätöksien ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi, sekä jatkotutkimus.

Johdannossa esitellään tutkimuksen taustat ja aiheen valinta, tutkimusongelma sekä tavoitteet. Lisäksi suoritetaan tutkimuksen rajausta, jotta voidaan määrittää rajausta jonka sisällä tutkittavaa aihetta käsitellään, sekä käydään läpi tutkimuksessa käytettävät metodit ja muut tutkimusmenetelmät.

Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan aiempaan tutkimukseen ja teorioihin tutkittavasta aiheesta, jotta saadaan muodostettua tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään toimitilojen markkinoinnin ja vuokrauksen prosesseja ja sitä, mikä niissä ohjaa toimitilojen vuokralaismuutostöiden toteutuksen onnistumista. Olennaisempaan tarkastellaan prosessissa aiheutuvia häiriötekijöitä. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan asiaa myös koko kiinteistön omistamisen kannalta, jotta tiedetään mikä on kiinteistön omistajan tavoite.

Empiirisessä tutkimusosiossa käsitellään pääasiallisesti tutkimuksen empiiristä osaa teema-haastattelujen muodossa, sekä tulkitaan haastattelujen tuloksia yhdessä kirjallisuuden teorioiden kanssa. Haastattelujen toteutus on tehty asiantuntijahaastatteluina. Haastattelujen tavoitteena on saada tietoa ongelmista, joita on esiintynyt muutostöiden tai tilojen käytön aikana liittyen kiinteistön markkinointiin, vuokraukseen tai vuokrasopimukseen.

Yhteenvedossa esitetään tiiviisti tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset perustuen tutkimus- ja kirjallisuuskatsausosioihin, sekä arvioidaan tulosten luotettavuutta. Osana yhteenvedoa annetaan toimintaohje, joka on kerätty pääasiassa haastatteluihin perustuen asiantuntijoiden lausuntoina. Tulosten luotettavuuden arvioinnissa keskitytään fenomenologis-hermeneuttisen metodin asettamiin rajoituksiin kokemuksien ja tulkintojen ymmärtämisestä. Lisäksi viimeisenä esitetään jatkotutkimusideat.

Osa II Kirjallisuuskatsaus

2 Toimitilojen markkinointi

Markkinointi on johtamistapa, joka lähtee asiakasryhmien ja yksittäisten asiakkaiden tarpeista ja niiden huomioimisesta. Kilpailutilanteessa asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin, sillä tutkimuksien kautta on osoitettu että tarpeisiin vastaaminen lisää yrityksen kannattavuutta. Markkinoinnin keskeisin tehtävä on kulloisessakin tapauksessa valita mahdollisimman hyvä eri markkinointikeinojen yhdistelmä, joka tukee yrityksen tavoitteiden toteutumista mahdollisimman tehokkaasti. Nykyään markkinoinnin johtamista pidetään yhtenä keskeisimpänä osana yrityksen strategisesta johtamista. Markkinointi nähdään osana pitkälle tähtäävää liiketoimintaa, joka ohjaa myös osaltaan koko yrityksen tavoitteita. Markkinoinnilla koetaan saavan yritykselle kilpailuetua ja asiakkaille arvoa ja hyötyä. (Anttila & Iltanen 1998: 13-15).

Osana markkinoinnin olennaisia tavoitteita on kilpailuetu. Kilpailuetu voi perustua kolmeen erilaiseen tapaan, miten yritys voi toimia pitkällä aikavälillä markkinoilla (Anttila & Iltanen 1998: 15):

1. *Kustannusjohtajuus, eli hinnan käyttäminen pääkilpailukeinona.*
2. *Erilaistaminen, eli differointi. Differoinnissa kilpailuetu perustuu erilaiseen imagoon tai muuhun poikkeavaan toiminnalliseen tekijään.*
3. *Keskittyminen, eli fokusointi. Fokusoinnissa kilpailuetu perustuu siihen, että kohdistetaan kaikki resurssit juuri kyseiseen asiakasryhmään, alueeseen tai tuotelinjan osaan.*

Markkinoinnin suunnittelun perustana on tyypillisimmin seuraavat kysymykset (Anttila & Iltanen 1998: 25):

- *Mitä asiakkaat haluavat?*
- *Missä asiakkaat haluavat?*
- *Milloin asiakkaat haluavat?*
- *Mihin hintaan asiakkaat haluavat?*
- *Mitä asiakkaan haluavat huomenna?*
- *Ketkä ovat asiakkaita?*

- *Ketkä ovat asiakkaita huomenna?*

Ylläesitettyjen kysymyksien perusteella yrityksen tulee luoda kysyntään vaikuttava mekanismi, eli kilpailukeinot. Kilpailukeinot tulee yhdistää tehokkaaksi ”markkinointi-mix” -yhdistelmäksi, jota kutsutaan myös markkinoinnin ”4P:ksi” (product, price, place, promotion), jossa esitetään markkinoinnin peruskilpailukeinot (tuote, hinta, jakelu ja viestintä) markkinointiohjelmanä. Kilpailukeinojen avulla pyritään mahdollisuuksien mukaan saavuttamaan kilpailuetu. Jotta esitetyin keinoin saavutettaisiin kilpailuetu, tulee yrityksen harkita markkinointi-mix -yhdistelmän sisältöä tarkasti, jottei taloudellisia resursseja kohdisteta väärin toimenpiteisiin. (Anttila & Iltanen 1998: 21).

Markkinoinnin parissa työskentelevät tekevät tyypillisesti paljon oletuksia markkinoinnissa tiedon puutteen takia. Jotta edellä mainittuihin kysymyksiin saadaan totuudenmukaiset vastaukset, voi olla tarpeen tehdä asiakashaastatteluja, jotta osataan kohdentaa markkinointia oikein. (Revella 2005: 73-76).

Toimitilojen markkinointi on vuokrausta tukeva prosessi. Markkinointia suoritetaan pääasiassa sen vuoksi, että kiinteistön omistaja haluaa lisätä omistamansa kiinteistön arvoa ja kiinteistön tuottoa. Tyhjillään olevat tilat eivät tuota kiinteistön omistajille koko potentiaalinsa mukaista tuottoa. Kiinteistön kehittämisestä käytännössä vain markkinointi näkyy asiakkaalle, eli tulevalle vuokralaiselle. Yksinkertaisimmillaan markkinointi on sitä, että kiinteistön julkisivuun tai rajalle asetetaan mainos. Kuitenkin nykyään markkinatilanteen ollessa kilpaillumpi, on yleistä että kiinteistöä markkinoidaan strukturoidun markkinointisuunnitelman avulla. Nykyään kylttien ja banderollien vaikutusta aliarvioidaan Reedin 2014 mukaan. On kuitenkin käynyt ilmi, että se on helppo ja edullinen tapa herättää ihmisten mielenkiinto juuri kyseiseen kiinteistöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. (Reed, ym. 2014: 250).

Toimitilojen markkinoinnilla pyritään saavuttamaan kaksi tavoitetta:

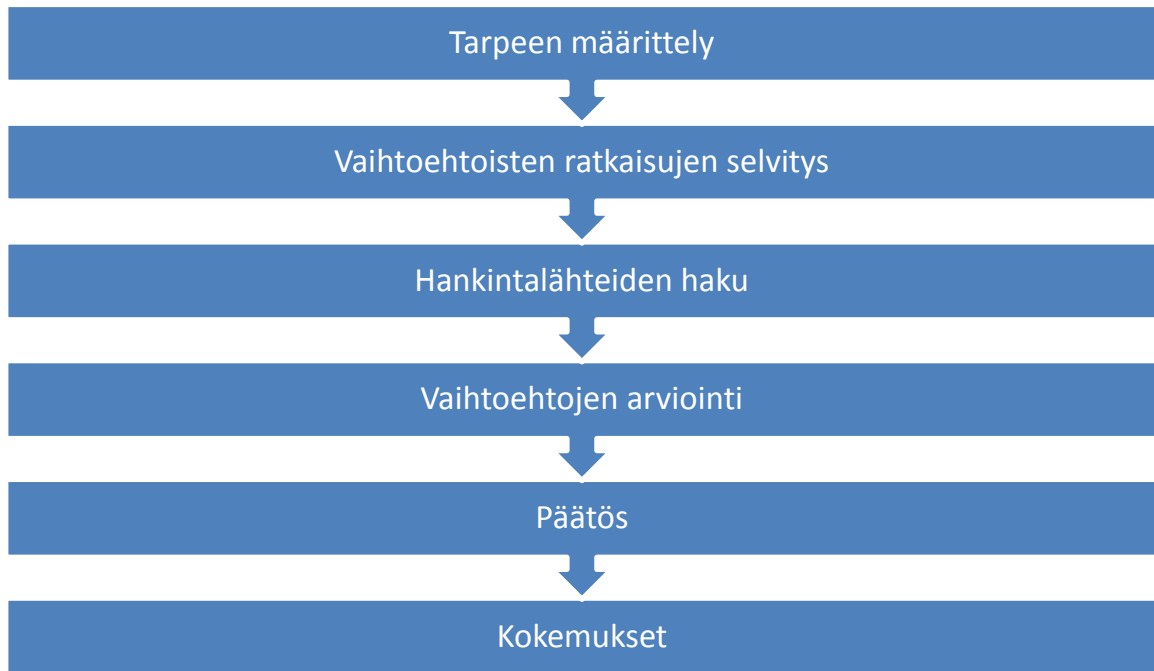
- 1) Vuokrauksen onnistuminen.
- 2) Vuokratason pysyminen ennustettuna tai markkinoiden maksimina.

Toimitilojen strateginen markkinointi on tärkeää näiden tavoitteiden täyttämiseksi, sillä vain vuokrauksen kautta saavutetaan tuottoja jos kiinteistön mahdollista arvonnousua ei huomioida. Nykypäivänä markkinointi tapahtuu pääasiassa internetissä, joka on osittain korvannut sanomalehdet ajantasaisempaa lähteenä toimitiloja etsittäessä. (Reed, ym. 2014: 250-251).

Toimitilamarkkinointia ohjaa pääsääntöisesti se, että jokainen asiakas ja kiinteistön omistaja/vuokraaja on erilainen. Tästä syystä toimitiloille ei ole olemassa keskitettyä markkinapaikkaa, jolla tavoittaa asiakas. Keskitettyjen markkinoiden puute haastaa kiinteistön omistajien markkinointiosaamista, sillä markkinointi pitäisi osata kohdistaa tavoiteltuun kohderyhmään. (Reed ym. 2014: 251). Toimitilojen kohdalla voidaan myös todeta markkinoinnin olevan asiakassuuntaista markkinointia, jossa tuotteet erilaistetaan, eli differoidaan kuunnelen asiakaskunnan erityistarpeita. Tällöin myös asiakkaiden erityistarpeiden ymmärtäminen on markkinoinnin kannalta olennaista. (Anttila & Iltanen 1998: 35).

Markkinointiin käytettäviä taloudellisia resursseja ohjaa tyypillisimmin kiinteistön omistajan oma harkintakyky, johon vaikuttaa aiemmat kokemukset markkinoinnin tarpeesta, sekä esimerkiksi kiinteistönvälittäjiltä tai muilta yhteistyötahoilta saatu näkemys. Esimerkiksi tilanteessa, jossa tiloja on tyhjenemässä huomattava määrä, tulisi kiinteistönomistajan panostaa markkinointiin enemmän kuin normaalisti, pitääkseen kiinteistön vuokrausaste korkeana. (Reed, ym. 2014: 253).

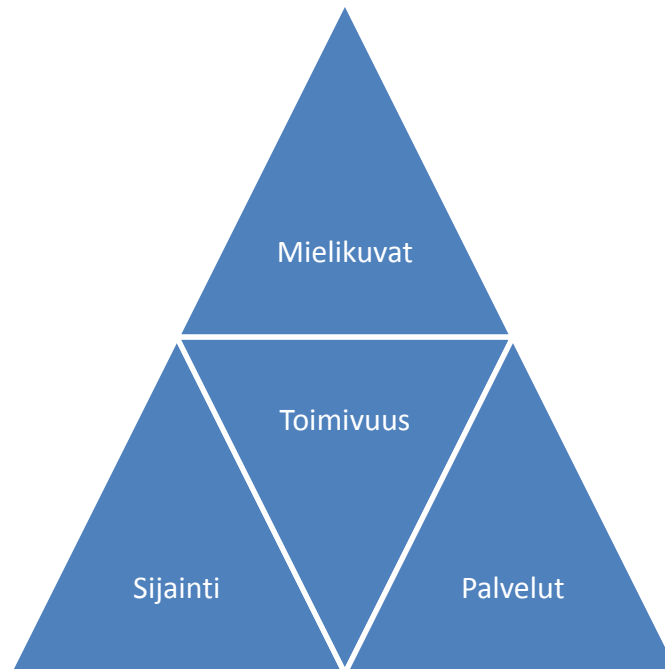
Markkinoinnissa tulee myös huomioida omalta osaltaan asiakkaan palvelun hankkimisen prosessin kulku (kuva 3.), jotta voidaan ymmärtää milloin ja missä vaiheessa markkinoinnilla voidaan vaikuttaa. Etenkin yritysten välisessä B2B-markkinoinnissa korostuu se, että jokaisella ostoprosessin vaiheessa tuotteelle pyritään tuomaan lisäarvoa ydintuotteen ympärille. Ostoprosessin alussa korostuu tarpeen määrittely, sillä jos tarpeita ei ole osattu alussa määrittää ei osata myöskään määrittää potentiaalisia vaihtoehtoja. Jos tarpeet on koettu väärin, koetaan lopulta koko kokemus negatiivisena (Anttila & Iltanen 1998: 37).



Kuva 2. Tavarank tai palvelun ostoprosessin vaiheet (Anttila & Iltanen 1998: 36).

Suomessa markkinointia yritysten välillä säätelee myös laki. Markkinoinnin keinoja rajoitetaan erityisesti asetuksessa 22.12.1978/1061 (laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa). 2 §:n mukaisesti ”Elinkeinotoiminnassa ei saa käyttää totuudenvastaista tai harhaanjohtavaa ilmaisua, joka koskee omaa tai toisen elinkeinotoimintaa ja on omiaan vaikuttamaan hyödykkeen kysyntään tai tarjontaan taikka vahingoittamaan toisen elinkeinotoimintaa.” Tuotteesta ja palvelusta annettavien tuotekuvauksien tulee olla siis riittävän totuudenmukaisia, jotta asiakas saa riittävän totuudenmukaisen kuvan tuotteesta. Ongelmaksi muodostuvat tällöin markkinoinnissa annettavat odotukset, jotka voivat olla totuuden rajoilla tuotteen ominaisuuksien osalta. Lisäksi asiakkaan odotuksiin vaikuttavat Grönroosin (2007: 77) mukaan myös mielikuvat yrityksestä, kuulopuheet ja aikaisemmat yrityksen julkaisut. Mikäli tuotteen markkinoinnissa on rikottu annettuja asetuksia ja lakeja asetuksen 31.1.2013/117 mukaisesti, on riitatilanteessa vastaavan osapuolen korvattava kustannukset, jotka kantajalle on aiheutunut virheellisestä markkinoinnista johtuen. Kustannusten korvauksen ylärajan määrittää tuomioistuin.

Markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan mielikuviin, joilla muodostetaan potentiaalisen asiakkaan mielenkiinto kiinteistöön, sekä mahdollistetaan toimitilan arvon luominen asiakkaan näkökulmasta. Toimitilan arvon muodostumiseen vaikuttaa seuraavat tekijät Riihimäen ja Siekkisen (2002: 37) mukaan:

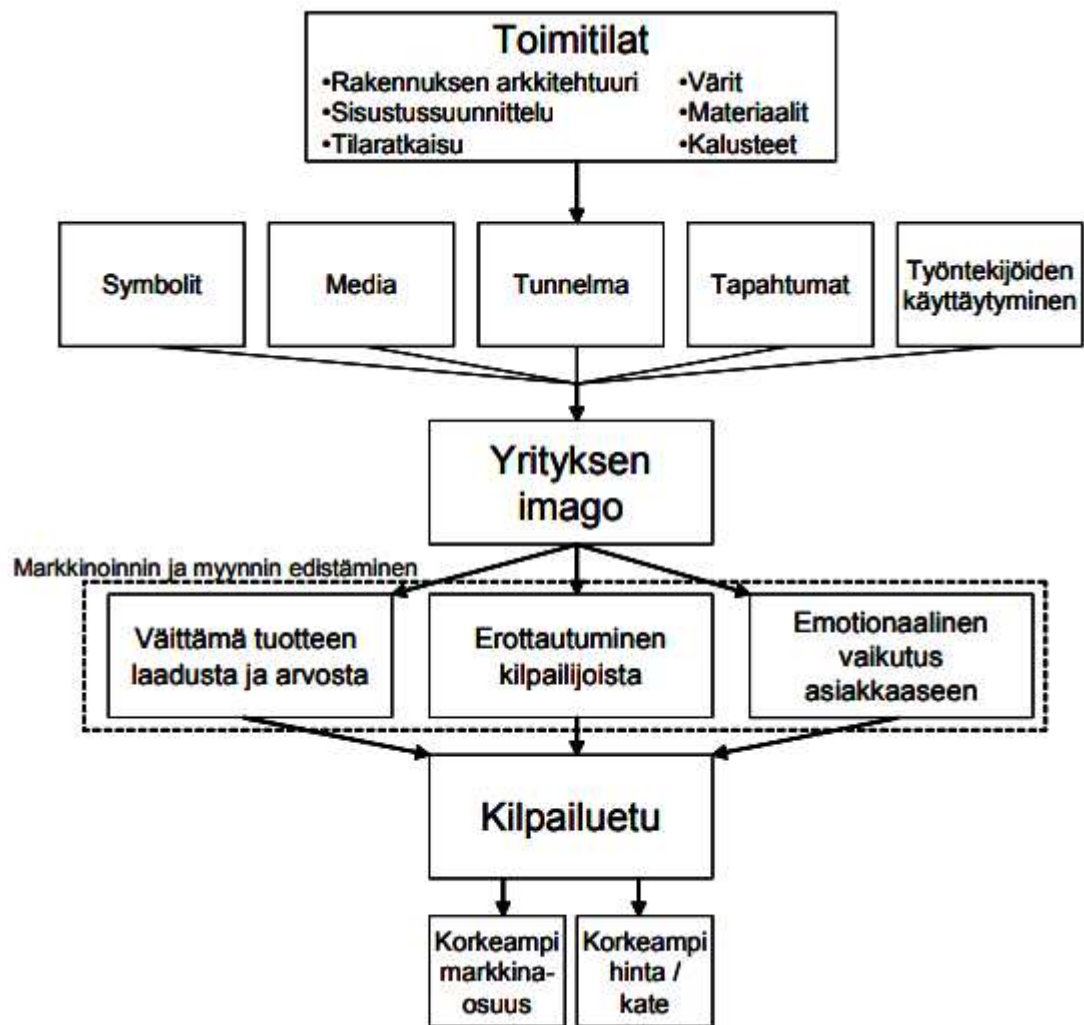


Kuva 3. Toimitilan arvon muodostumisen neljä tekijää (Riihimäki & Siekkinen 2002: 37).

Asiakas arvioi tiloja pääasiassa yllä esitetyn kokonaisuuden mukaisesti huomioiden neljä eri teemaa. Puutteet jollain osa-alueella vaikuttavat asiakkaan kuvaan kiinteistöstä ja sen arvosta. Tästä syystä nykyään pyritään aina muokkaamaan tilat käyttäjiä mahdollisimman hyvin palveleviksi, jotta käyttäjä näkee koko kiinteistön arvon mahdollisimman suurena. Puutteita esim. sijainnin osalta siis paikataan paremmilla palveluilla, hyvin toimivilla tiloilla, sekä positiivisilla mielikuvilla (Riihimäki & Siekkinen 2002: 37).

Markkinoinnissa korostuu oikean mielikuvan antaminen, sillä nykyaikana alansa parhaissa yrityksissä tiedostetaan toimitilojen merkitys yrityskuvalle. Aivan kuten yrityksen logo, nimi tai slogan, tulee yrityksen sidosryhmien ja ulkopuolisten tahojen kokea toimitilat osana yrityksen brändiä ja ulkoista viestintää. Jo aiemmin historiassa tämä on tullut ilmi rakennus-

ten symbolisen viestinnän kautta esimerkiksi uskonnollisen mahdin ilmaisuna ja myöhemmin pankkien ja vakuutusyhtiöiden rakennuksina, joilla viestitään vakavaraisuutta, varmuutta, arvokkuutta ja vaurautta. (Riihimäki 2003: 30-31).



Kuva 4. Toimitilojen vaikutus yrityksen imagoon ja lisäarvon tuottamiseen (Kotler 2000: 296)

Yllä olevasta kaaviosta voidaan havaita, että yritysten toimitilojen fyysisillä ja mielikuviin perustuvilla ominaisuuksilla on suora vaikutusmekanismi yrityksen imagoon, ja sen kautta kilpailuetuun ja edelleen katteeseen sekä markkinaosuuteen. Yrityksen strategiassa tulee siis ottaa huomioon toimitilat yhtenä osana imagoa, brändiä ja yritysviestintää.

Reunasen ym. (2006: 35) mukaan toimitilan imagon muodostuminen on kaikkien tekijöiden yhteisvaikutusten summa, ei pelkästään fyysisten tekijöiden. Imagon muodostumisen keskeisiä tekijöitä ovat:

- rakennuksen ikä
- rakennuksen kunto
- rakennuksen ulkoinen olemus
- rakennuksessa toimivien yritysten toimiala
- rakennuksessa toimivien yritysten imago
- rakennuksen pääkäyttötarkoitus
- toimitilan sijaintikerros

Toimitilamarkkinoilla olennainen markkinoinnin keino on myös suhdemarkkinointi, sillä palvelun tuotannon aikana pidetään palvelutapaamisia, ja hyvä asiakaskokemus saa todennäköisesti asiakkaan puhumaan hyvästä palveluntarjoajasta myös muille asiakkaille, mikäli palvelun laatu on koettu positiivisesti. Tämän takia yritysten tulee toiminnassaan selvittää miten erilaiset tilanteet koetaan asiakassuhteissa, ja pyrkiä niiden kautta vahvistamaan suhteita sidosryhmiin. (Gummesson & Tillman 2004: 115).

Markkinointiin liittyen usein käsitellään yrityksen ulkoista positiivista imagoa eli brändiä. Brändi halutaan tuodaan vahvasti esille, jotta asiakkaan silmissä näyttäytytään houkuttelevana ja hyvämaineisena kumppanina. Suhdemarkkinointia hyödyntävillä aloilla tulee kuitenkin myös pohtia tuleeko brändätä yritystä vai myös henkilöitä joiden kanssa asiakkaat ovat tekemisissä. Henkilöt vahvistavat brändiä, joten on tärkeää että asiakkaiden kanssa toimivat henkilöt osaltaan toimivat yrityksen brändin mukaisesti ja brändäävät myös itseään. (LeClaire 2017: 22-23).

3 Toimitilojen vuokraus

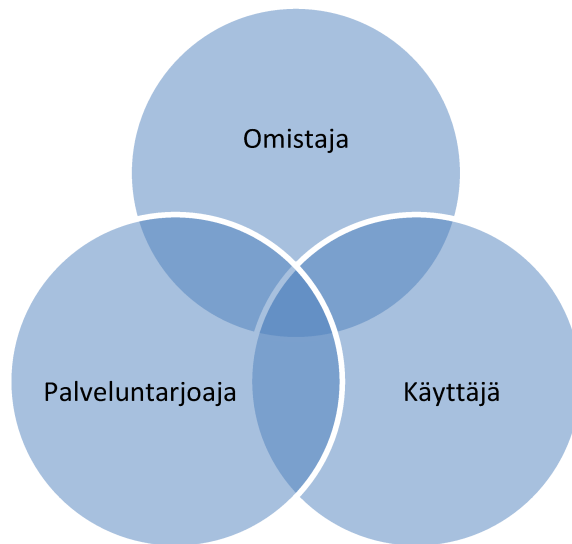
Loukon (2005: 74) mukaan toimitiloja vuokrataan, jotta yrityksen pääomat saadaan vapautettua kiinteistöjen omistamisesta ja ylläpidosta muihin prosesseihin, jotka tukevat yrityksen toimintaa ja kehitystä. Loukon tutkimuksessa nostetaan esille neljä tekijää, jotka aiheuttavat positiivista hyötyä yritykselle pääomien vapautumisesta johtuen:

1. *Pääoman uudelleenohjaus kiinteistöistä yrityksen kasvuun, velan vähentämiseen tai takaisin osakkeenomistajille, minkä pitäisi parantaa yrityksen pääoman käytön tehokkuutta.*
2. *Keskittyminen yrityksen ydintoimintaan, missä yritys voi tuottaa parhaiten lisäarvoa.*
3. *Kiinteistöihin liittyvien riskien siirtäminen asiantuntijoille, jotka hallitsevat ne paremmin kuin yritykset itse.*
4. *Joustavuuden lisääminen, ja tilankäytön sekä pääoman hallinnan tehokkuuden kasvattaminen.*

Reunasen ym. (2006: 29) mukaan toimitilojen vuokrauksen taustalla on kaksi kiinteistöille asetettua tavoitetta:

1. *kustannusten alentaminen*
2. *joustavuuden lisääminen*

Tällöin voidaan todeta toimitilojen vuokrauksen olevan pääomakustannuksiltaan yrityksille paras vaihtoehto, sillä muuten tilakokonaisuuksien hallinta yrityksen henkilöstömäärän vaihdellessa on käytännössä mahdotonta pienillä pääomakuluilla. (Rasila & Nenonen 2007: 27).



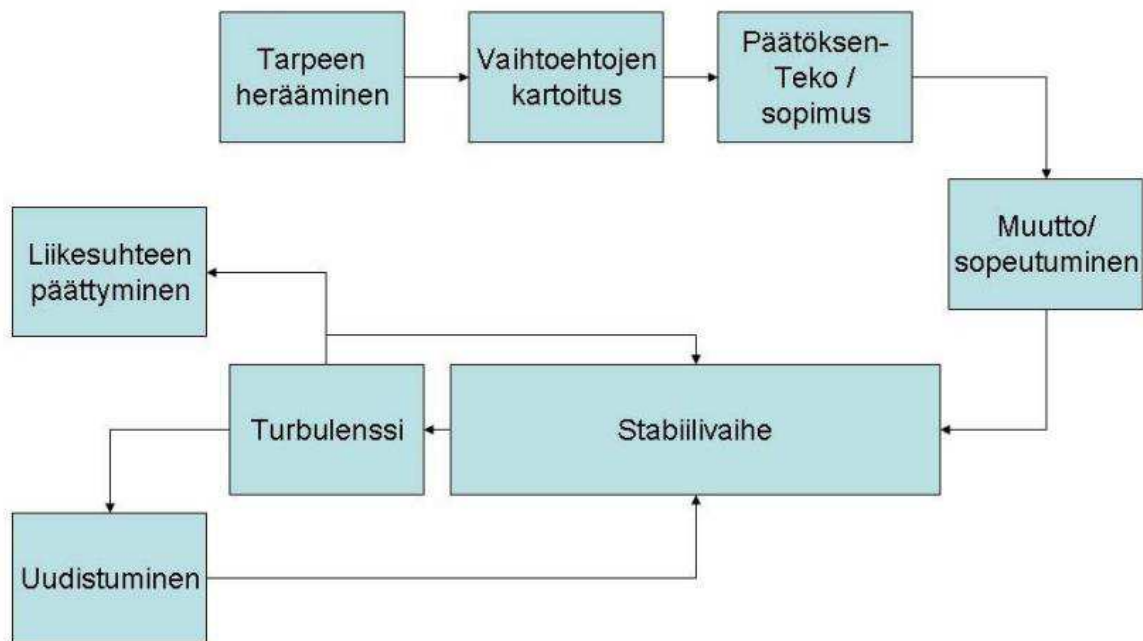
Kuva 5. Vuokraliikesuhteen osapuolet (Rasila & Nenonen 2007: 6).

Toimitilojen vuokraus on kolmikantainen liikesuhde. Tyypillisimmin eri osapuolina on vuokranantajan ja vuokralaisen lisäksi kiinteistön huoltoon ja ylläpitoon liittyvät organisaatiot ja palvelut. Nämä palvelut on tyypillisesti ulkoistettu omille palveluntarjoajilleen. Tuomelan 2005 tekemän tutkimuksen mukaan laajennettaessa näkemystä liikesuhteen ulkopuolelle, voidaan havaita toimitiloihin liittyvän vielä laajempi palveluverkosto, josta Tuomela käyttää termiä *työpaikkaverkosto* (Rasila & Nenonen 2007: 67).

Suomen toimitilamarkkinoilla erityisesti Helsingin metropolialueella tarjonnan kasvaessa ja kysynnän laskiessa on jouduttu käyttämään erilaisia keinoja asiakkaiden säilyttämiseksi ja uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi. Sama pätee myös kansainvälisesti. Esimerkiksi vuokratasosta ei tyypillisesti olla valmiita joustamaan, mutta kiinteistön omistaja voi tarjota vuokravapaita kuukausia vuokrasuhteen alkuun, ajallisesti asteittain kasvavaa vuokraa tai vuokralaismuutostöiden toteuttamista. Kysynnän kasvaessa liian alhaiseksi suhteessa tarjontaan, vuokrataso alkaa kuitenkin aina lopulta laskea. (KTI Finland 2017, Marcello 2003: 285, Michael 1998: 19).

Toimitilojen vuokraukselle tyypillinen piirre on että pienenkin liiketilan vuokraaminen voi olla pitkä prosessi. Mitä suurempaa tilaa yritetään vuokrata, sitä pidempään vuokrausprosessi tyypillisesti kestää. (Kasso 2006: 135).

Toimitilaa vuokraavat yritykset tekevät toimitiloihin liittyviä päätöksiä harvoin. Tästä seuraa se, että toimitilojen vuokraaminen on vuokralaisen puolelta epäammattimaista. Epäammattimaisuus ja tieto päätöksen tärkeydestä voivat saada aikaan päätöksen lykkäämisen, kun toimitilojen päivitys nähdään riskialttiina ja stressaavana prosessina. Siinä missä muiden tuotteiden ja palveluiden osalta on tyypillisesti mahdollisuus palvelun kokeilemiseen ennen sitoutumista, on uusiin toimitiloihin sitouduttava pitkäksi aikaa ilman koeaikaa. (Rasila & Nenonen 2007: 30-31).



Kuva 6. Vuokraliikesuhteen vaiheet (Rasila & Nenonen 2007: 30).

Yllä olevassa kaaviossa on kuvattu Vuokraliikesuhteen vaiheet vuokralaisen näkökulmasta. Vuokraliikesuhde alkaa tarpeen heräämisestä, joka voi johtua tilatarpeen muuttumisesta, kyllästymisestä tai ongelmista nykyisessä asiakassuhteessa. Vaihtoehtojen kartoitus on ensimmäinen vaihe, jossa vuokranantaja voi olla prosessissa mukana, joko markkinoinnin tai asiakkaan yhteydenoton tilatarpeen ratkaisemiseksi kautta. Asiakkaan päätöksenteko ja sopimusvaihe on kriittinen, sillä osapuolet sitoutuvat tekemillään määrittelyillä toisiinsa. Toimitilaliikesuhteelle on tyypillistä että liikesuhteen stabiilivaihe on pitkä. Turbulenssivaiheeseen päädytään yleensä joko toiminnallisten ongelmien, kyllästymisen, tai tilatarpeen muut-

tumisen kautta. Mikäli turbulenssivaiheessa vuokranantaja ei osaa ratkaista ongelmia, liikesuhde päättyy, kun taas liikesuhde tyypillisesti jatkuu, mikäli vuokralaisen ongelmat tiloihin liittyen saadaan ratkaistua. (Rasila & Nenonen 2007: 31).

Kiinteistönomistajan kannalta vuokrausliiketoiminnan toiminta keskittyy pääasiassa tilojen markkinointiin, vuokralaissuhteiden ylläpitämiseen ja vuokrasopimusten hallintaan. Eli ensin pyritään saamaan vuokrasopimus aikaiseksi, jonka jälkeen pyritään pitämään asiakas tyytyväisenä ja mahdollisuuksien mukaan uusimaan sopimus. (Tuomela 2001: 17).

Osana vuokrasopimusta on oleellista että kiinteistönomistajan toimesta on määritelty peruspalvelut, jotka tukevat kiinteistön toimivuutta ja liiketoimintaa. Peruspalvelut nähdään asiakkaiden toimesta itsestäänselvyyksinä. Markkinoinnissa tulee taas huomioida mitä ovat kiinteistön lisäarvopalvelut, jotka tuottavat lisäarvoa kiinteistön omistajalle ja käyttäjille. Tarvittaessa myös lisäarvopalvelut kirjataan vuokrasopimukseen. (Riihimäki 2002: 66).

Menestyksenkäs vuokraussuhde edellyttää avointa kommunikaatiota, systemaattista tiedonvaihtoa, yhteistä ongelmienratkaisua, yhteisesti määriteltyjä tavoitteita, kykyä saavuttaa määritetyt tavoitteet, molemminpuolista taloudellista kannattavuutta, sekä osapuolien osallistumista vuokrasuhteen kehittämiseen. Edellä mainitut tekijät voidaan nähdä myös osittain yhteistyöhön perustuvan liikesuhteen merkkeinä. (Lehtonen 2004: 71).

Vuokrasuhteen päättymistä voidaan osittain ennakoida seuraavia tekijöitä tulkitsemalla: Laatuun liittyvät ongelmat, puutteet palvelujen johtamisessa, opportunistinen käyttäytyminen, puutteet tiedottamisessa, kehitysaktiviteetin puute, organisaation muutokset. (Lehtonen 2004: 71).

4 Vuokralaismuutostyöt

Osana toimitilojen vuokrausliiketoimintaa suoritetaan tyypillisesti vuokralaismuutostöitä vuokrauksen yhteydessä. Tämä tapahtuu joko solmittaessa uutta vuokrasopimusta, neuvoteltaessa vanhan sopimuksen uudistamisesta, tai jatkettaessa sopimusta saman vuokranantajan kanssa. (KTI Finland 2017: 22). Vuokralaismuutostöiden syynä on uusissa vuokrasopimuksissa yleisimmin aiemman vuokralaisen aiheuttaman yleisen kuluman korjaaminen, sekä vuokralaisen erityisvaatimusten huomioon ottaminen. Lisäksi nykypäivänä toimitilat toimivat omalta osaltaan yrityksen käyntikorttina, joten yritykset ottavat yhä kattavammin huomioon, miten toimitilat tukevat yrityksen brändiä. (Riihimäki 2003: 30-31).

Vuokralaismuutostöiden elinkaari on tyypillisimmin 5 – 10 vuotta, jonka jälkeen tilat tulee uudelleen remontoida. Tyypillisen vuokrasopimuksen pituus usean käyttäjän toimitilakiinteistössä on kolmesta viiteen vuoteen, jonka jälkeen sopimus jatkuu toistaiseksi voimassa-olevana. (KTI Finland 2016: 22).

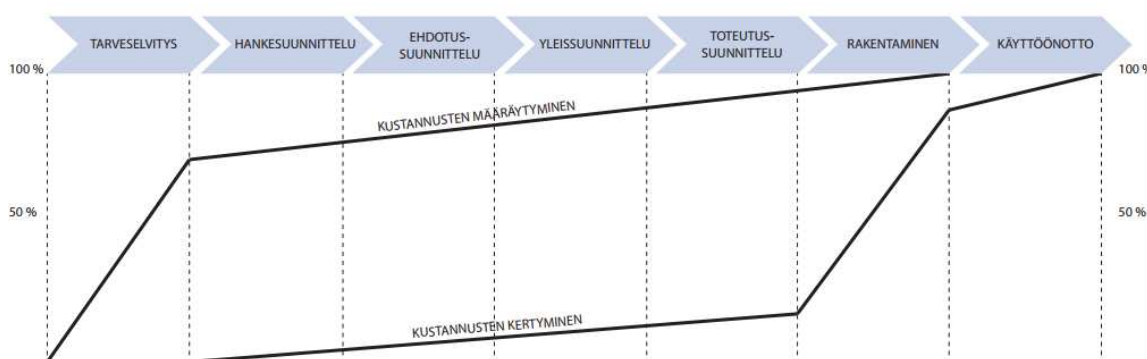
Vuokralaismuutostöiden laajuus vaihtelee aina kevyestä seinien huoltomaalauksesta täysimittaiseen tilan uudistamiseen betonipinnoilta asti. Haahtelan ja Kiiraksen (2009: 183) mukaan kiinteistössä suoritettavat vuokralaismuutostyöt nähdään pääasiassa toiminnallisina investointeina, joissa uusitaan käyttökelpoisia rakennusosia vastaamaan toiminnan muuttuneisiin vaatimuksiin. Tällöin vuokralaismuutostöiden toteutus ei itsessään lisää kiinteistön arvoa, elleivät korjaukset ole niin laajoja että ne muuttavat kiinteistön alkuperäisiä ominaisuuksia (Douglas 2006: 28-31).

Kilpailluilla toimitilamarkkinoilla toimittaessa vuokralaismuutostöiden tarpeeseen ja laatutasoon vaikuttaa myös se, että mikäli rakennuksen toiminnallinen kilpailukyky halutaan säilyttää hyvänä, tulee muutostöissä huomioida uusien materiaalien ja järjestelmien kehitys suhteessa uudiskohteisiin. Käytännössä tämä voi tarkoittaa myös hyvässä kunnossa olevien materiaalien ja järjestelmien uusimista tai kunnostamista. 1990-luvulla tehtyjen selvitysten mukaan vain puolet korjausrakentamishankkeiden arvosta johtui oikeasta korjaustarpeesta. Loput johtui kiinteistön toiminnan muuttumisesta tai rakennusosien vanhanaikastumisesta. (Olkkonen 1997: 15, Douglas: 28-31).

Vuokralaismuutostyön osapuolina toimivat tavallisesti (RT 10-11222, 2016, soveltaen):

1. Kiinteistönomistaja (rakennuttaja)
2. Kiinteistönomistajaa avustava ja tukeva henkilöstö (omassa organisaatiossa):
 - a. Kohdepäällikkö tai asset manager
 - b. Vuokrauspäällikkö
 - c. Muut kiinteistönomistajan organisaation asiantuntijat
3. Kiinteistönomistajaa konsultoivat ja tukevat henkilöt (ulkopuolisesta organisaatiosta):
 - a. Rakennuttajakonsultti
 - i. Rakennus- ja talotekniset valvojat
 - b. Suunnittelijat ja muut tekniset konsultit
 - c. Kiinteistöpäällikkö
 - d. Kiinteistön huolto ja ylläpito-organisaatiot
4. Vuokralaisen organisaatio:
 - a. Vuokralaisen hankkeesta vastaava taho joka käyttää päätäntävaltaa
 - i. Vuokralaisen muut hankkeesta vastaavat tahot
 - ii. Vuokralaisen omat suunnittelijat
5. Pää- ja rakennusurakoitsija:
 - a. Alistetut sivu-urakoitsijat
6. Sivu-urakoitsijat
7. Vuokralaisen urakoitsijat

Yllä olevaa listausta läpikäymällä voidaan huomata, että vuokralaismuutostyöprosessiin osallistuvien henkilöiden määrä on tyypillisesti suuri. Toisaalta kaikkien osapuolien tulee olla jatkuvasti ajan tasalla prosessin kulusta ja sovitusta asioista. Tämä asettaa tyypillisesti lyhyellä aikataululla suoritettaville töille haasteen saada tietoa välitettyä osapuolien välillä riittävän tehokkaasti (Bernhardt 2016: 62-63). Tiedonvälityksen tärkeys korostuu, sillä yhtenä vuokralaismuutostyön onnistumisen edellytyksenä on huolellisten lähtötietojen saaminen. Projektin alussa saatujen virheellisten lähtötietojen kustannukset voivat kertaantua projektin edetessä, varsinkin talotekniikan osalta. (Viitanen 2016: 14, Fagerstrom 2014)



Kuva 7. Rakennushankkeen kustannusten määräytyminen (RT 10-11226, 2016: 1).

Projektin lähtötiedot tulee olla pääasiassa selvillä jo vuokrasopimusta allekirjoitettaessa, jotta projektin toteutettavuus voidaan varmistaa (Bernhardt 2016: 62-63). Kuten kuvasta 7. voidaan havaita, rakentamisen kustannukset määräytyvät noin 80 % suuruudella jo ehdotussuunnittelun valmistuttua. Tyypillisesti kuitenkin esimerkiksi lopullinen laatutaso voi olla vaikea määrittää, mikäli asiat on esitetty esitteessä visualisoiduin kuvin ja materiaalmäärityksin. Vuokrasopimukseen on voitu kirjata Smithin (2008) mukaan asioita liian väljästi. Esimerkiksi: *"Vuokranantaja vastaa kaikista sähköasennuksista"*. Kirjaus ei kerro kummallekkaan osapuolelle konkreettisesti mitä sähköasennuksia tilaan tullaan toteuttamaan. Tällöin myöskään hankkeen projektipäällikkö ei ole todennäköisesti voinut riittävällä luotettavuudella laatia kustannusarviota vuokrasopimuksen taloudellisten näkökulmien tueksi (Viitanen 2016: 14).

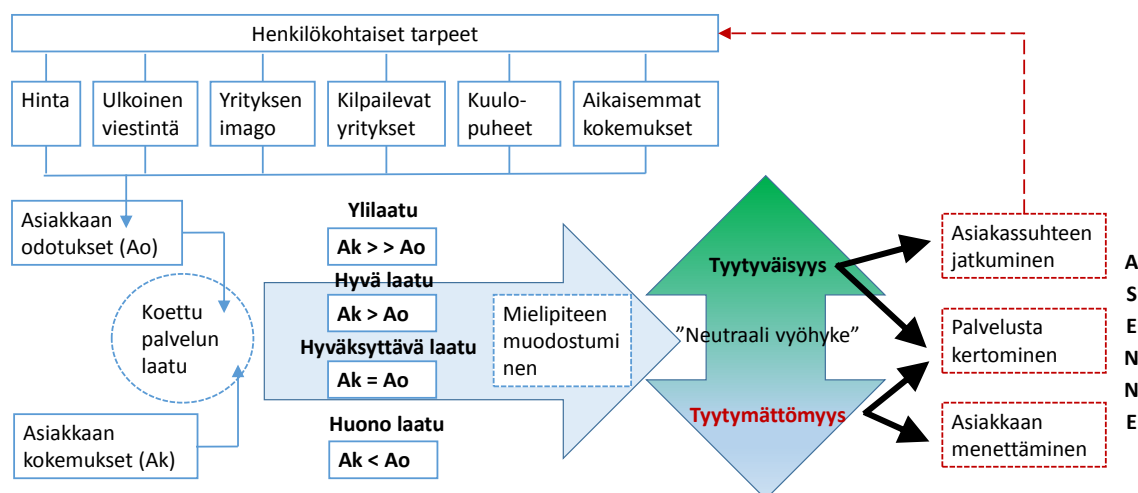
Vuokrasopimus sitoo muutostyöhankkeen kustannustason ja aikataulun, sillä vuokrasopimukseen on määriteltä päivä, jolloin tilojen hallintaoikeus siirtyy vuokranantajalta vuokralaiselle. Lisäksi vuokrasopimukseen on kirjattu laatutaso ja vastuut (Bernhardt 2016: 62-63). Muutostöiden toteutukselle varattu aika on tyypillisesti mahdollisimman lyhyt, sillä esimerkiksi kuukauden lisää aika muutostöihin yleensä tarkoittaa myös kuukautta, jolloin tilasta ei saada vuokraa (Smith 2008). Tällöin tilojen nopea valmistuminen palvelee kiinteistönomistajan etua. Toisaalta kireät aikataulut aiheuttavat muutostöissä valtavan paineen lähtötietojen saamiseksi, sillä rakennusosien osalta voi olla hyvinkin pitkiä toimitusaikoja, ja nykypäivänä vuokralaismuutostöiden aikataulua yleensä rajoittaa esimerkiksi lasiseinien, dB-ovien, lattiamateriaalien ja varsinkin erikoisten sisustusratkaisujen saatavuus (Viitanen 2016: 12-13).

Vuokralaismuutostöiden kustannuksiin vaikuttaa olennaisesti se, miten paljon rakennuksen taloteknisiin järjestelmiin tulee tehdä muutoksia. Nykyaikaisissa toimistotiloissa on otettu muuntojoustavuus huomioon modulaarisin järjestelyin. Tällöin yksittäisten huoneiden ja tilojen toteuttaminen tai muuttaminen ei vaadi taloteknisiä muutoksia. Lisäksi huoneiden ja tilojen väli- ja etuseinät ovat myös siirrettäviä elementtejä. Tällöin muutostyössä ei välttämättä ole tarpeen hankkia uusia elementtejä, mikäli tilajärjestys muuttuu muuntojoustojärjestelmän mukaisesti. Toimitilojen tiiviin muutossyklin takia muuntojoustojärjestelmän avulla voidaan saavuttaa merkittäviä säästöä (Fagerstrom 2014).

Vuokralaismuutostöissä sisustusratkaisut korostuvat, etenkin vuokralaisen käyttäessä apuna omaa sisustussuunnittelijaa tai muita suunnittelijoita. Suunnittelijoiden esittämät ratkaisut eivät välttämättä sovi hankkeen aikataulun kanssa yhteen. Vuokralaisen kanssa tulisi aina sopia yhteisesti jo vuokrasopimuksessa miten suunnitelmiin tehtävät muutokset vaikuttavat tilojen valmistumiseen. Erityisen paljon ristiriitoja vuokranantajan ja vuokralaisen välille syntyy tilanteissa joissa vuokralaisen tekemien suunnitelmamuutoksien takia tilojen valmistuminen viivästyy, ja vuokranmaksun pitäisi alkaa ennen kuin tilat ovat valmistuneet. (Bernhardt 2016: 62-63, Kwasnick 2004: 51-63).

5 Asiakkaan odotukset ja tyytyväisyys osana vuokrausliiketoimintaa

Nykyään koetaan, että palvelujen korkea laatu on suoraan verrattavissa yrityksen menestykseen kilpailluilla markkinoilla (Brockmann 2002: 161-168). Tämä pätee myös vuokrausliiketoimintaan palveluna. Vuokrausliiketoiminnassa palvelun ostajan ja myyjän välinen asiakassuhde on pitkäkestoinen. Vuokrausliiketoiminnassa osapuolet sitoutuvat toisiinsa pitkäksi aikaa. Tällöin korostuu palveluntuottajan maine ja asiakkaan luottamus kyseiseen palveluntarjoajaan. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin Anttilan ja Iltasen (1998: 52) mukaan kysymys siitä, mikä mielletään korkeaksi laaduksi? Asiakkaat eivät tyypillisesti odota saavansa erityistä palvelua, vaan haluavat saada odotusarvonsa mukaista palvelua. Palvelun korkea hinta on selvästi palvelun laatutason odotuksia nostava tekijä. Edullinen hinta ei kuitenkaan oikeuta huonoa palvelua, vaan myös edullisella hinnalla asiakas odottaa saavansa perustason palvelua. Asiakkaan odotusten osalta arviointia hankaloittaa se, että asiakkaat vertaavat aina saamaansa palvelua aikaisemmin saamaansa palveluun. Palvelujen laatua pitäisi siksi mitata mieluiten asiakkaan kokemuksesta (Kaalikoski 2010: 9).



Kuva 8. Palvelun laadun kokeminen ja asiakkaan tyytyväisyys (Anttila & Iltanen 1998: 53)

Tyytyväinen asiakas on yritykselle tärkeintä pääomaa, joka kehittyy palvelujen vastatessa asiakkaiden odotuksia. Tästä syystä asiakkaan yksilölliset toiveet ja tarpeet tulisi pyrkiä täyttämään aina kun se on yrityksen voimavarojen ja resurssien puitteissa mahdollista. Kuitenkin

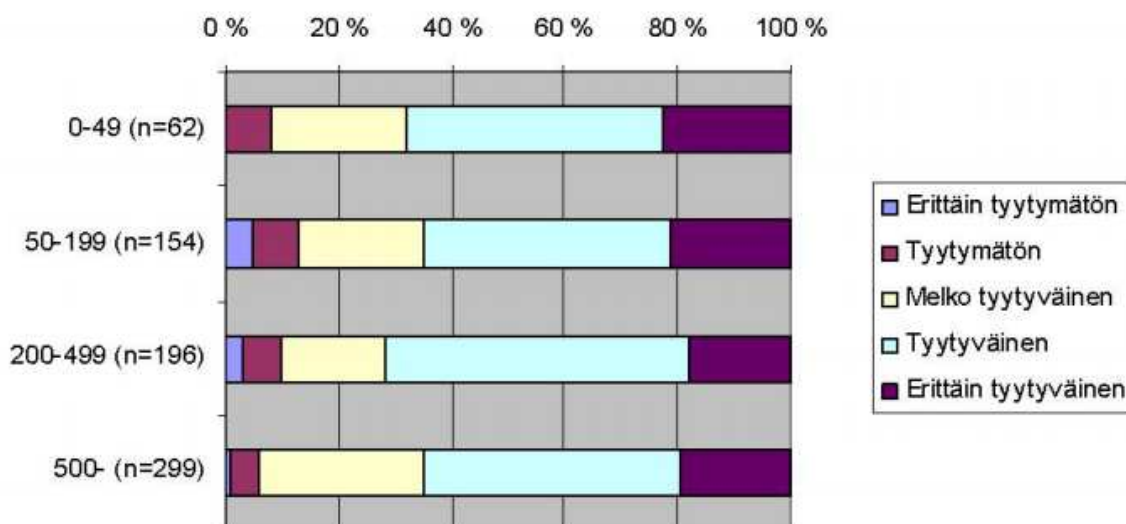
ongelmaksi muodostuu se, että tyytyväisten asiakkaiden saamiseksi suoritettavia toimenpiteitä ei yleensä voi mitata, jolloin on vaikea arvioida panostuksesta saatavaa hyötyä. Varsinkin palveluja, kuten vuokrausta tuottavilla aloilla asiakkaan tyytyväisyys on hyvin yksilöllinen kokemus, joka perustuu pääasiassa aiempiin kokemuksiin. Tällöin toinen asiakas voi kokea palvelun tason hyväksi, toinen huonoksi tai normaaliksi. (Anttila & Iltanen 1998: 52, Lahtinen & Isoviita 1999: 63.)

Jotta palvelujen laatua voidaan kohdentaa olennaisimpien tekijöiden osalta asiakkaiden odotusten mukaiseksi, tulee yrityksen panostaa asiakastuntemukseen. Vain asiakastuntemuksen kautta voidaan saavuttaa jossain määrin asiakkaan tarpeiden ja sitä kautta odotuksien ymmärtäminen. Tämän saavuttamiseksi yrityksen on jatkuvasti osattava omaksua asiakkaan näkökulma ja osaltaan ylläpidettävä palautejärjestelmää, jonka tavoitteena on saada koko yrityksen toiminnasta ja prosesseista automaattisesti asiakkaiden tarpeiden mukaan ohjautuvia (Brockmann 2002: 161-168). Näin saavutetaan dynaamisesti asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin mukautuva palvelu, joka lisää yrityksen kilpailuetua pitkällä aikavälillä ja mahdollistaa hyvän taloudellisen tuloksen. (Anttila & Iltanen 1998: 52, Lahtinen & Isoviita 1999: 64.)

Palvelun laadun parantamisen periaatteet Lahtisen ja Isoviidan (1999: 65) mukaan:

- **Asiakkaat määrittävät itse laadun:** *Asiakkaat päättävät itse, mitä he pitävät hyvänä laatuna ja he arvioivat myös koetun palvelun tason.*
- **Laatu on matka:** *Hyvää laatua on työstettävä jatkuvasti. Laatu ei ole koskaan valmis.*
- **Laatu on jokaisen asia:** *Jokainen työntekijä vaikuttaa palvelun laatuun.*
- **Laatu, johtajuus ja viestintä ovat erottamattomia:** *Työntekijät tarvitsevat tietoa, palautetta ja tukea, jotta he pystyvät tuottamaan hyvää laatua.*
- **Laatu ja vilpittömyys ovat erottamattomia:** *Hyvä laatu edellyttää vilpittömyyttä korostavaa yrityskulttuuria.*
- **Laatu on suunnittelukysymys:** *Laadukasta palvelua ei synny itsestään, vaan tuotteen ja palvelun laatu pitää suunnitella etukäteen.*
- **Laatu on palvelulupauksen pitämistä:** *Ellei lupauksia pidetä, syntyy asiakastyytymättömyyttä.*

Asiakkaan odotusten mittaamiseksi on kehitetty esimerkiksi SERVQUAL-kysely, mutta se toimii paremmin kuluttajapalvelujen laadun mittaamisessa, kuin B2B-toiminnassa. Tämä johtuu pääosin siitä, että yritysten välisissä palveluissa palvelut räätälöidään hyvin pitkälle noudattamaan asiakkaan tarpeita, kun taas kuluttajapalveluissa tuotteen räätälöintiä tapahtuu tyypillisesti vähän (Kaalikoski 2010: 10).



Kuva 9. Tyytyväisyys vuokranantajan kykyyn pitää lupaamansa asiat (KTI:n asiakastyytyväisyyskysely 2006).

Kuten ylemmässä kuvasta 9. voidaan havaita, asiakkaat pääasiassa luottavat vuokranantajan rehellisyyteen. Eli taulukosta voidaan selvästi todeta, että suurin osa vuokranantajista on pyrkinyt täyttämään sovitut asiat ja osa on toisaalta joko sopinut asiat tulkinnanvaraisesti, tai ei ole voinut toteuttaa sovittuja asioita. Rasilan ja Nenosen mukaan (2007: 49) asiakastyytyväisyyskyselyssä nousi esille se, että hyväntahtoisuutta vuokralaista kohtaan riittää vain tilanteissa, joissa se on vuokranantajan edun mukaista. Haastateltavat kuitenkin myös toteivat, että näin kuuluu toimitilaliiketoiminnassa toimiakin. Haastateltavat ovat siis osaltaan odottaneet tai olettaneet, että vuokranantaja ei pidä kaikkia lupauksiaan. Haastatteluissa nousi esille se, että vuokranantajaa pidetään usein opportunistina, joka hyödyntää oman edun vaikka se ei olisi vuokralaisen etu. Tämä voi konkretisoitua esimerkiksi tilanteessa, jossa ”pieni” vuokralainen haluaa uusia vuokrasopimuksen, mutta jos tilaan on tulossa parempaa vuokraa maksava vuokralainen, tai vuokralainen joka ottaisi kiinteistöstä enemmän tilaa,

niin vuokrasopimusta ei uusitakaan. Kuitenkin kuten lupausten pitämisen osalta, tätä pidettiin eräänä liike-elämän lakina, joten toimintaa ei sinällään tuomittu.

Erityisesti tilanteissa joissa asian sopimisessa on ollut epäselvyyttä, haluaa tyypillisesti vuokranantaja välttää tilannetta, jossa vuokralainen/asiakas kokee saaneensa huonoa palvelua, tai kokee tulleen harhaanjohtetuksi sopimusteknisten asiakirjojen osalta. Tällöin luottamuksen säilyttämiseksi on todennäköistä että vuokranantaja vastaa epäselvistä kirjauksista aiheutuneista kustannuksista. Tämä osaltaan lisää tarvetta pyrkiä vuokrasopimuksen määrittelyjen riittävään tarkkuuteen.

Sopimusteknisissä asioissa epäselvyydet ratkaistaan normaalisti lain mukaan heikomman osapuolen eduksi, sillä sopimuksen alun perin laattineen tahon on voitu olettaa ymmärtäneen mitä sopimuksella on tarkoitettu, mutta asia ei välttämättä ole ollut selvä sopimuksen toiselle osapuolelle, joka on vain hyväksynyt sopimuksen. On kuitenkin olennainen asia pyrkiä välttämään ristiriitatilanteita ja selventää asiakkaalle koko palvelun kuvaus ja sisältö, jotta asiakas tiedostaa myös omalla vastuullaan olevat asiat ja osaa edistää näitä oikea-aikaisesti. Esimerkiksi muutot, ATK-asennukset, turvajärjestelmät ja tilojen kalustaminen. (Kwasnick 2004: 51-63, Smith 2008).

Asiakkaan odotusten hyvä hallintakeino on Toivosen (2017: 62) mukaan mallitilojen käyttäminen, sillä mallitilat auttavat havainnollistamaan ja hahmottamaan tiloja ja niiden toteutusta. Nykypäivänä asiakasodotukset liittyvät paljolti myös kiinteistön käytön mutkattomuuteen ja siihen miten kiinteistö tukee työntekijöiden tuottavuutta, huomioiden silti myös tilojen tehokkuuden. (Lindholm 2008: 38).

Asiakkaan kokemusta ohjaa myös se miten paljon häntä kuunnellaan. Vuokrausprosessin tulee olla innostava ja pyrkiä palvelemaan asiakasta, jotta asiakkaalle ei jää tuntemus että palveluntarjoaja ei kuuntele tai pyri toteuttamaan asiakkaan näkemyksiä tiloihin liittyen. (Brockmann 2002: 161-168).

6 Yhteenveto ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta

Alla kuvassa 10. on esitetty kirjallisuuskatsauksen olennaisimmat tulokset vuokrausprosessin eri vaiheissa osapuolineen. Kuten kuvasta 10. on nähtävissä, vuokralaismuutostyövaiheessa on mukana usea osapuoli. Osapuolien suuri lukumäärä korostaa vuokrasopimukseen tehtävien määrittelyjen oikeellisuutta. Osapuolien määrän kasvaessa muutosten tekeminen vuokrasopimuksen määrittelyihin vaikeutuu ja muutokset aiheuttavat riskin ristiriitojen syntymiselle. Kirjallisuudessa korostetaan erityisesti asiakkaan tarpeiden huomioimista toimivien tilojen aikaan saamiseksi, sekä toimitilaliiketoiminnan asiakaskeksisyyttä. Sopimuksen määrittelyjen tarkkuudella pyritään pääasiassa välttämään ristiriitatilanteita asiakkaan kanssa.



Kuva 10. Kirjallisuuskatsauksen tulokset.

Tutkimuksen perusteella on selvää, että toimitilaliiketoiminnassa kaikkien eri prosessien, eli markkinoinnin, vuokrauksen ja vuokralaismuutostöiden tulee pyrkiä tukemaan asiakkaiden

odotuksia. Erilaiset häiriöt prosessissa aiheuttavat asiakkaan tyytymättömyyttä, mikä ei tue kiinteistönomistajan etua, eli asiakassuhteen jatkumista. Tyytyväinen asiakas on yritykselle tärkeintä pääomaa. Toisaalta kirjallisuuden mukaan vuokraukseen liittyy vahvasti probleema siitä, että asiakkaat kokevat tyytyväisyyden aina yksilöllisenä kokemuksena suhteessa aiempiin kokemuksiin. Tällöin asiakkaan odotuksien tiedostamiseen liittyy haasteita, joita ei voida yleisellä ohjeistuksella hallita jokaisen asiakkaan ollessa erilainen. Asiakastuntemus on siten erityisessä roolissa toimitilaliiketoiminnassa.

Suomen lain ja oikeudessa käsiteltyjen ennakkotapausten mukaan sopimusteknisissä ristiriidoissa laki on tyypillisesti sopimuksen laatijaa vastaan ja riitatilanteissa asiat ratkaistaan heikomman osapuolen hyväksi. Tämä asia on tärkeä tiedostaa sopimuksia tehdessä. Ristiriitatilanteista huolimatta suurimmalla osalla vuokralaisista oli hyvä luottamus vuokranantajiin (KTI:n asiakastyytyväisyyskysely 2006). Toisaalta tämä johtui suurimmalta osin siitä että vuokralaiset ymmärsivät tilojen vuokrauksen olevan liiketoimintaa kiinteistönomistajalle, joten siksi vuokralaiset katsoivat taloudellisten etujen ohjaavan kiinteistönomistajan päätöksentekoa, jolloin aina ei voida tehdä vuokralaisia miellyttäviä päätöksiä.

Vuokralaismuutostöissä korostuu lähtötietojen tarkka määrittely, joka pitäisi tehdä mahdollisimman pitkälle jo vuokrasopimusvaiheessa. Vasta kun tiedetään mitä konkreettisesti ollaan toteuttamassa, voidaan riittävällä varmuudella määrittää muutostyöhankkeelle budjetti, aikataulu ja laatutaso. Lähtötietojen määrittämistä vaikeuttaa vuokralaismuutostyöprosessiin liittyvien osapuolien ja organisaatioiden määrä. Lähtötietojen määrittämisen lisäksi osapuolien ja organisaatioiden määrä vaikeuttaa viestintää hankkeiden sisällä, joka on hankkeen ongelmattoman ja läpinäkyvän etenemisen osalta kriittistä. Lähtötietojen määrittämisen lisäksi vuokrasopimusvaiheessa pitää osata määrittää kustannusvastuut riittävän selvästi, jottei muutostöiden luonteen muuttuessa kiinteistön omistajan kustannusvastuu voi kasvaa. Toimitilan vuokrauksen tavoite on yleisimmin vuokralaisella taloudellisen edun tavoittelemisen tilojen toimivuuden ja tehokkuuden kautta, kun taas myös kiinteistönomistaja ja vuokraaja tavoittelevat mahdollisimman suurta taloudellista etua. Kun molemmat osapuolet tavoittelevat osaltaan mahdollisimman suurta taloudellista etua, on selvää, että osapuolien tavoitteet ovat osittain ristiriidassa.

Kirjallisuudesta löytyi vain hyvin vähän tutkimusta kiinteistön toimintaan osallistuvien organisaatioiden eri osapuolien välisestä toiminnasta. Tähän voi osaltaan vaikuttaa esimerkiksi se, että eri yritysten välillä on paljon eroa henkilöiden toimenkuvissa ja rooleissa. Erot ovat nähtävissä Suomen lisäksi myös kansainvälisesti. Vuokralaismuutostöiden toteutusta koskevaa kirjallisuutta löytyi pääasiassa kansainvälisistä julkaisuista. Kansainvälisesti ei puhuta kuitenkaan aina erikseen vuokralaismuutostöistä ja vuokrasopimuksesta, vaan muutostyöt sisältävää vuokrauksen mallia kutsutaan ”*build to suit*” –vuokrasopimukseksi. Eli vuokrasopimus sisältää vuokralaisen tarpeiden mukaisten muutostöiden toteutuksen tiloihin (Bernhardt 2016: 62-63).

Osa III Empiirinen tutkimus

7 Toimitilaliiketoiminnan eri osapuolien ajatukset prosessista perustuen nykytilaan

Osana tutkimusta suoritettiin asiantuntijahaastattelut kiinteistöliiketoiminnan parissa työskentelevien ammattilaisten kanssa. Haastatteluissa esiin nousseita asioita hyödynnetään yhdessä kirjallisuuskatsauksen tulosten kanssa luomaan toimintaohjeet, joiden avulla potentiaalisia ongelmia vuokralaismuutostöiden toteutuksessa voidaan välttää.

7.1 Haastattelun tavoitteet

Haastattelujen perusteella pyrittiin kartoittamaan realisoituneita ja potentiaalisia ongelmia toimitilojen vuokraukseen ja markkinointiin liittyen, jotka vaikuttavat vuokralaismuutostöiden toteutukseen tai onnistumiseen. Tutkimuksen empiirisessä osassa käsiteltiin kolmea eri haastatteluteemaa kolmen eri osapuolen näkökulmasta:

- kiinteistön ylläpito (kiinteistöpäälliköt)
- kiinteistön vuokraus (vuokrauspäälliköt ja vuokraajat)
- kiinteistön hallinta (kohdepäälliköt/ *asset manager* -henkilöt)

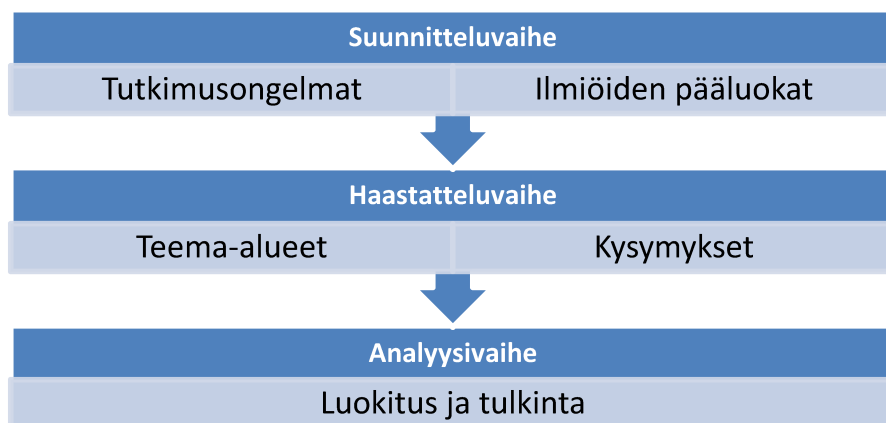
Lisäksi neljäntenä teemana haastatteluissa oli asiantuntijuus, joka käsitti kaikki edelliset teemat yhdessä.

Haastattelujen pääasiallisena tarkoituksena on palvella koko tutkimuksen tavoitetta, eli vähentää ristiriitoja ja ongelmia vuokralaismuutostöiden toteutuksessa. Tämä tapahtuu tarkastelemalla nykytilaa, potentiaalisia ongelmia ja kehitysehdotuksia kolmessa eri vaiheessa toimitilojen vuokrausliiketoiminnan prosessissa (markkinointi, vuokraus, vuokrasopimus). Haastattelujen tulosten perusteella kehitetään työkaluja ja parhaita käytäntöjä prosessin eri vaiheisiin, jotta toimitilojen vuokrauksen yhteydessä toteutettavat vuokralaismuutostyöt onnistuisivat paremmin huomioiden laatu, asiakastyytyväisyys, taloudellisuus ja aikataulu.

Haastattelujen ja kirjallisuuskatsauksen tulokset yhdistämällä jäsennetään asiantuntijoiden kokemukset ja käytännön teoria toimenpidesuosituksiksi eri teemoihin liittyen.

7.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut on tehty alla olevan kuvan 11. mukaisesti. Haastatteluiden suunnittelussa on keskitytty tutkimusongelman esiin tuomiseen, sekä tutkimusongelmaan liittyvien ilmiöiden pääluokkiin. Haastatteluissa taas on pyritty määrittämään ohjaavien kysymyksien avulla haastattelun teemat, kuitenkin määrittämättä liian selviä kysymyksiä, jotta haastattelu säilyttäisi teemahaastattelun luonteen ja haastateltavat toisivat esiin mahdollisimman vapaasti omiin kokemuksiinsa perustuvaa tietoa teemoihin liittyen sen sijaan, että he vastaisivat vain lyhyesti suoraviivaisiin kysymyksiin. Analyysivaiheessa haastattelut on litteroitu siten, että on ollut mahdollista koostaa käsitellyt asiat jäsennellyiksi kokonaisuuksiksi, sekä havaita usein toistuneet aiheet, ongelmat ja huomiot.



Kuva 11. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsijärvi & Hurme 2001: 67)

Haastattelujen tulokset on ryhmitelty neljään pääkappaleeseen, sillä haastattelujen teemat noudattavat tätä samaa jakoa:

- 1) toimitilojen markkinointi
- 2) toimitilojen vuokraus
- 3) kiinteistön tekninen kunto ja ylläpito
- 4) asiantuntijuus, vuokrausprosessin ymmärtäminen

Haastatteluissa ei noudatettu kuitenkaan selvää järjestystä läpikäytävissä aiheissa, vaan pyrittiin keskustelemaan asioista luontevassa järjestyksessä teemahaastattelun luonteen mukaisesti. Haastattelut ohjattiin kuitenkin siten haastateltavan toimesta, että varmistuttiin siitä, että jokainen osa-alue käytiin läpi.

Tutkimusta varten tehtävät asiantuntijahaastattelut toteutettiin syksyllä 2017 22.10 – 10.11.

Asiantuntijahaastattelujen rajoitteena voidaan pitää tässä diplomityötutkimuksessa aineiston saturaatiota, sillä rajallisen ajankäytön puitteissa ei ole ollut mahdollista jatkaa asiantuntijahaastatteluja niin kauan, että haastatteluilla ei saataisi enää uutta merkityksellistä tietoa tutkimusta varten, eli aineisto ei ole täysin saturoitunut (Hirsjärvi 2003: 169).

Haastattelut on toteutettu anonymisti ja aineisto käsitelty tietoturvallisesti, sillä osa käsiteltävästä aineistosta sisältää yrityssalaisuuksia, ja osaltaan voisi myös vahingoittaa osallistuvan henkilön työnantajan tai yrityksen imagoa. Lisäksi anonymisti vastaaminen helpottaa erityisesti kriittisten asioiden ilmituomista, joten se on ollut tutkimuksessa perusteltua. Et-sittäessä ratkaisuja ongelmiin, tulee liikkeelle lähteä jo realisoituneista ongelmista.

Liitteenä on esitetty haastateltaville lähetetty diplomityöhaastattelun esittely (liite 1).

7.3 Haasteltavien valinta

Haastattelut sovittiin tehtäväksi yhdeksän henkilön kanssa. Haastateltavat valittiin siten, että jokainen haastateltava edustaa jollain tapaa erilaista toimintaympäristöä, yritystä, kokemuspohjaa tai roolia. Näin haastatteluilla voidaan saada mahdollisimman kattavasti erilaisia näkökulmia samasta aiheesta. Haastatelluista henkilöistä viisi on tutkimuksen toimeksiantajan, Devecon Projektinjohto Oy:n asiakkaita tai kumppaneja. Neljä henkilöä olivat tahoja joiden kanssa tutkija tai työn toimeksiantaja ei ole toiminut aiemmin. Haastattelujen edetessä varmistui, että otannalla saatiin monta eri kantaa samaan asiaan. Tähän vaikutti selvästi haastateltavien tausta ja omat kokemukset, joten teemahaastattelun tavoitteet kokemuspohjaisen tiedon saamiseksi onnistuivat.

Haastattelut osapuolet:

- 1) kiinteistöpäälliköt kahdesta eri yrityksestä, 3 henkilöä
- 2) kohdepäälliköt/ asset manager -henkilöt kolmesta eri yrityksestä, 3 henkilöä
- 3) vuokrauspäälliköt/ vuokraajat kolmesta eri yrityksestä, 3 henkilöä

Suostumuksia haastatteluille saatiin helposti. Tähän vaikutti se, että haastattelussa käsiteltävä aihe kiinnosti haastateltavia ja liittyi heidän jokapäiväiseen työskentelyynsä. Osa oli jopa innoissaan, kun sai tulla kertomaan mielipiteitä anonymisti, ja se näkyi myös haastatteluissa.

Suurin osa haastatteluista pystyttiin järjestämään kasvotusten, mutta kahden haastateltavan kesken jouduttiin sopimaan puhelinhaastattelu, koska aikatauluja ei saatu millään sovittua yhteen. Kasvotusten tehdyt haastattelut tehtiin aina haastateltavan valitsemassa paikassa, jotta haastattelu olisi haastateltavalle mahdollisimman vapaa ja stressitön tilanne. Haastattelut pyrittiin pitämään 30–45 minuutin pituisina, joka tuntui ensimmäisten haastattelujen perusteella sopivalta pituudelta asian kattavaksi käsittelemiseksi.

7.4 Tulokset

Teemahaastatteluja ohjaavat kysymykset valittiin tutkimusongelman mukaisista prosesseista:

- markkinointi
- vuokrasopimus
- kiinteistön tekniset edellytykset
- kiinteistön ylläpitokorjaukset ja kiinteistön kehittäminen
- vuokrausprosessin ymmärtäminen

Seuraavissa kappaleissa on esitetty haastatteluissa esiin nousseet asiat jäsennellysti edellä mainittuihin teemoihin. Jokaisen pääkappaleen alussa on esitetty yhdessä kappaleessa tiiviisti kyseisen pääkappaleen olennaisimmat esiin nousseet asiat.

7.4.1 Toimitilojen markkinointi

Toimitilojen markkinoinnin osalta haastatteluissa nousi pääasiassa esille mielikuvamarkkinoinnin ongelmat, sillä välillä markkinointitilanteissa on vaikea riittävän selvästi esittää mitä kohteeseen tullaan konkreettisesti toteuttamaan. Markkinointimateriaalin haluttiin toisaalta olevan mahdollisimman joustava, mutta samalla mahdollisimman selkeä ristiriitojen välttämiseksi. Joissain yksittäisissä kohteissa on jopa osittain markkinoitu asioita, jotka eivät kohteessa olleetkaan teknisesti mahdollisia. Markkinointi- ja kohdetietoesitteitä laadittaessa koettiin, että kiinteistöpäälliköt tulisi ehdottomasti pitää materiaalien kokoamisessa tiiviisti mukana. Mallitilojen toteuttaminen koettiin hyvänä ja konkreettisena keinona markkinoida toteutettavia muutoksia, kunhan mallitilan toteutus vastasi riittävän tarkasti todellista toteutettavaa laatutasoa. Yli puolet haastateltavista kokivat, että asiakkaiden odotushallintaan pitäisi kiinnittää parempaa huomiota. Haastavaksi koetun markkinatilanteen todettiin vaikuttavan paljon asiakkaille annettaviin odotuksiin. Kireä markkinatilanne pakottaa myös kiinteistönomistajan joustamaan lopullisissa vuokrasopimuksissa. Asiakkaan odotusten toteutumista pidettiin tärkeimpänä yksittäisenä asiana pitkää asiakassuhdetta ajatellen.

”Mielikuvamarkkinoinnissa ollaan välillä kaukana totuudesta” (kiinteistöpäällikkö)

Kiinteistöpäällikköjen mukaan mielikuvamarkkinointi synnyttää usein ongelmia, kun markkinoidaan tuotteita, joita ei välttämättä ole tarkoitus toteuttaa vuokrattavaan kohteeseen. Välillä esitteeseen on valittu hyvin myyviä kuvia, joissa laatutaso voi olla osittain toteutettavaa parempi. Ongelmaa voisi verrata yhden haastateltavan mukaan automainokseen, jossa lukee markkinointikuvan alla ”kuvan auto lisävarustein”. Sama mielikuvamarkkinointi on aiheuttanut ristiriitoja, kun määritellyllä hinnalla ei ole saatu kaikkia lisävarusteita ja yleisen perustason määritelmä on jäänyt ristiriitaiseksi. Tätä voisi haastateltavien mukaan välttää tehokkaasti esimerkiksi määrittelemällä kaikki materiaalit selvemmin, ja merkitä myös niin kutsutut lisävarusteet markkinointiesitteisiin.

Markkinoinnissa pitäisi haastateltavien mukaan olla myös enemmän tietoa siitä, mikä on kiinteistössä teknisesti mahdollista toteuttaa järkevin kustannuksin. Esiin nousi esimerkiksi

ylimääräisten WC-tilojen tarve tilajakojen seurauksena, joka on sinällään useimmiten helposti toteutettavissa, mutta yksittäisen WC:n kustannus muodostuu tällöin helposti hyvin suureksi kokonaisbudjetissa.

Osassa kiinteistöistä, joissa haastateltavat työskentelivät, oli käytössä ns. perustietoesite, jolla kuvattiin tiiviisti kiinteistön toimintaa ja mahdollisuuksia. Perustietoesitteet oli osittain tehty yhdessä kiinteistöpäällikön kanssa, joka on kiinteistön jokapäiväisen toiminnan parhaiten ymmärtävä henkilö. Mutta osan aineistoista oli tuottanut pääasiassa kiinteistönomistaja ulkoisen mainostoimiston kanssa. Kiinteistöpäälliköt suhtautuivat kriittisemmin aineistoihin, joita ei oltu tehty heidän kanssaan yhteistyössä. Osa oli myöhemmin joutunut korjaamaan selkeitä asiavirheitä huomattessaan, ettei toiminnan kuvaus tai jokin muu asia pitänyt kukaan paikkaansa esitteessä. Yhdellä haastatelluista yrityksistä oli käytössään markkinointipäällikkö, joka ohjasi markkinointikäyttöön tuotetun materiaalin laatua ja sisältöä.

Yhden kiinteistöpäällikön kohde ei markkinoinut enää ollenkaan ulospäin, koska kiinteistön vuokrausaste oli 94 %, ja loput tilat oli jo pääasiassa korvamerkitty nykyisille vuokralaisille mahdollistaen heidän tulevaa kasvua tilojen sisällä. Näin oli mahdollistettu myös se, että tilatarpeen muuttuessa yrityksen ei tarvitsisi muuttaa pois kiinteistöstä.

Vuokrausta hoitavien henkilöiden mukaan markkinointimateriaaleihin käytettävä panostus on suoraan suhteessa kiinteistön vuokrausasteeseen sekä vuokrausasteen kehityksen näky-miin. Täyttä kohdetta ei luonnollisesti ole järkevää markkinoida ja käyttää turhaan resursseja ”Ei oon” myymiseksi, kun taas tyhjenevää kiinteistöä pitäisi osata markkinoida jo hyvissä ajoin sopiville kohderyhmille, jotta kiinteistöt tuottavat jatkuvasti ja vuokrausaste pysyy korkeana. Toisaalta yksi haastateltava pohti, voisiko ns. lippulaivakiinteistö houkutella asiakkaita myös muihin kiinteistöihin sitä kautta, että kysely lippulaivakiinteistön tiloista avaisi dialogin asiakkaan kanssa. Haastateltava kuitenkin myöhemmin veti ideansa takaisin, koska koki että toimistotilat ovat aina niin spesifisiä tiloja, ettei dialogin avaaminen asiakkaan kanssa luultavasti johtaisi mihinkään ilman sopivaa tuotetta.

Suurin osa haastateltavista uudisvuokrauksessa, eli uusien asiakkaiden kanssa työskentelevistä henkilöistä koki, että vuokralaisten odotuksia pitäisi pyrkiä hallitsemaan paremmin pet-

tymysten välttämiseksi. Esiin nostettuja asioita odotushallintaan oli esimerkiksi mallitilojen tekeminen. Lisäksi yksi haastatelluista totesi, että asiakkaan saapuessa markkinointimateriaalien perusteella kiinteistöön näytölle, pitäisi valmiiksi tehdyissä tiloissa selvästi kertoa, mikä tilaan tehdyistä ratkaisuista on perustasoa, ja mikä on tehty lisäkustannuksella. Yleensä esitteissä keskitytään pääasiallisesti materiaaleihin, mutta näytöllä voisi olla hyvä antaa jo kiinteistön teknisistä järjestelmistä esite muun materiaalin ohessa, joka kertoo esimerkiksi ilmasto-olosuhteiden hallinnasta, ja mihin konkreettisesti kiinteistössä on mahdollista päästä teknisten järjestelmien osalta. Etenkin jos vuokrausta hoitaa kiinteistönomistajan organisaation ulkopuolinen taho, palvelee esitteet osaltaan asiakkaan odotushallintaa.

Kohdepäälliköiden sekä jo nykyisiä vuokrauksia ja sopimuksia hoitavien tahojen mielestä asiakasodotukset ovat yleensä täyttyneet tai jopa ylittyneet. Tähän vaikuttanee se, että toiminta keskittyy vanhojen vuokrasopimusten uudistamiseen ja kehittämiseen. Tutut vuokralaiset tuntevat jo kiinteistön ominaisuudet ja toiminnan, ja kaikki laatutasoa tai toiminnallisuutta parantavat asiat koetaan positiivisina. Vanhojen vuokralaisten kanssa käytetään hyvin vähän havainnekuvia tai muuta markkinointimateriaalia, sillä vuokralaiset ovat peilanneet laatutasoa vanhoihin tiloihinsa, ja asiakkaan odotukset ovat tältä osin helpompia ylittää verrattuna uudisvuokraukseen, jossa ainoat konkreettiset asiat mihin laatuodotukset peilautuvat, ovat markkinointimateriaalit ja vuokrasopimuksella erikseen sovitut asiat. Sopimuksen uusimisen yhteydessä on kuitenkin osittain haaste saada esiteltyä nykyinen kohde riittävän houkuttelevana, sillä vuokralaisen mielikuvat kiinteistön laatutasosta ja mahdollisuuksia ovat täysin nykyisiin tiloihin perustuvia. Jotta vuokrasopimus saataisiin uusittua, tulee vuokralaiselle pystyä riittävän selvästi viestimään mahdollisuudet jotka ovat käytettävissä. Esim, *”jos teemme seitsemän vuoden jatkosopimuksen, voimme tehdä tiloihinne kaikki pinnat kattavan faceliftin* (suom. ”kasvojenkohotus”).”

Kuitenkin vaikka puhutaan vuokralaiselle kaikkien pintojen uudistamisesta, voi vuokralainen helposti edelleen peilata laatutasoa tiloihin, joissa on nyt. Muutosten konkretisoiminen mielikuviksi voi olla hankalaa. Mikäli tässä ei onnistuta vuokralaisen etsiessä todella hyväkuntoista ja edustavaa tilaa, on aina riski asiakkaan menettämisestä. Konkreettinen esimerkki haastateltavilta tuli kohdepäälliköltä, joka oli tuonut viereisen kiinteistön vuokralaisen tutustumaan lähes identtisen kiinteistön uusittuun aulatilaan. Vuokralainen oli hyvin yl-

lättynyt tilojen ilmeestä sekä laatutasosta ja todennut: ”*Ai täällä pystytään tekemään tällais-takin!*”. Eli selvästi vuokralaisen mielikuvissa kiinteistöä ei nähty niin edustavana, koska mielikuvat eivät olleet sallineet koko kiinteistön potentiaalin näkemistä.

Kaikki vuokrausta hoitavat henkilöt kokivat markkinatilanteen vaikuttavan paljon asiakkaille annettaviin odotuksiin. Markkinatilanteen koettiin olleen pidemmän aikaa heikko, ja vasta viimeisen 6–8 kuukauden aikana markkinat olivat vilkastuneet. Yleisesti asia koettiin siten, että mitä kilpaillummat markkinat, sitä suuremmat odotukset asiakkaalle annetaan. Osa koki, että asiakkaalla on usein jo selvä näkemys ja odotukset tulevalle tilalle. On tärkeää pyrkiä jo asiakkaan ensikontaktin aikana selvittämään, kohtaavatko asiakkaan odotukset ja tarjottava palvelu. Saattaa kuitenkin olla haastavaa päästä asiassa niin syvälle asiakasrajapintaan, että tiedettäisiin kenellä asiakasodotukset ovat palveluun nähden mahdollisesti epärealistiset, sillä vaikka vuokraustilanteessa asiakkaasta tulee vuokratilan omistaja, asiakkaita ovat lopulta kaikki vuokratiloja käyttävät henkilöt. Vuokraustoiminnassa asiakkaan hyvän odotustenhallinnan koettiin tukevan pitkää asiakassuhdetta. Lisäksi kaikki vuokraustoiminnassa työskentelevät yhtä lukuun ottamatta kokivat asiakasodotustenhallinnan myös ammattieettisenä kysymyksenä.

7.4.2 Toimitilojen vuokraus

Toimitilojen vuokrauksen osalta pääasiallinen huomio kiinnittyi taloudellisten vastuiden sopimiseen, sillä monien haastateltavien mukaan kaikkien muiden ongelmien koettiin lopulta tiivistyvän kustannuskysymyksiksi. Toisaalta jotkut haastateltavat kokivat, että taloudellisissa vastuissa pitää osata huomioida myös asiakaskokemus, joten pienien taloudellisten epäselvyyksien vuoksi ei ole kannattavaa riidellä. Kustannusvastuiden sopimisen tärkeys korostuu joidenkin haastateltavien mukaan erityisesti hankkeissa, joissa projekti kehittyy alkuperäisessä vuokrasopimuksessa sovitusta hyvin erilaiseksi toteutus suunnittelun aikana. Kustannusvastuiden ollessa epäselviä, ei muutostöiden laajuuden tai luonteen muuttuessa voida mitenkään päästä alkuperäiseen kustannusarvioon, ellei osaa kustannuksista kata vuokralainen. Kaikki haastatelluista kiinteistöpäälliköistä toivoivat, että saisivat nähdä vuokrasopimuksen ennen sen allekirjoittamista, sillä osassa tehdyistä vuokrasopimuksista oli ollut ristiriitoja keskenään. Kuten markkinoinninkin osalta, vuokraukseen toivottiin myös

tueksi dokumenttia, jossa kuvattaisiin tarkemmin toteutettavat vuokralaismuutostyöt. Dokumentin tulisi myös olla mahdollisimman selkeä, sillä oli myös tapauksia, joissa vuokralainen ei ollut ymmärtänyt esitettyjä asioita vuokrasopimuksen liitedokumenteista oikein. Vuokralaismuutostöiden aikana kaikki muutokset tulisi myös kirjata vuokrasopimuksen liitteiksi, sillä muuten esimerkiksi myöhemmin henkilöiden vaihtuessa eri osapuolilla, ei ole mitään mahdollisuutta konkreettisesti tietää mitä on sovittu. Kaksi kiinteistöpäälliköistä oli sitä mieltä, että vuokrasopimuksissa on välillä kuvattu sisäilmaolosuhteet liian epäselvästi ja vuokralaisella on voinut olla liian suuret odotukset sisäilman laadulle. Koettiin että sisäilmaluokka tulisi siksi aina määrittää vuokrasopimukseen.

Olennaisin havainto haastattelujen perusteella vuokrauksesta oli, että kellään vuokrausliiketoimintaa harjoittavista ei ollut selvää prosessia tai toimintaohjetta varmistamaan, että tilat todellisuudessa palvelevat vuokraavan yrityksen tilatarpeita. Tilojen käytettävyyttä nähtiin kuitenkin haastateltavien toimesta olennaisimpana asiana pitkään asiakassuhteeseen.

”SI-järjestelmässä on vain yksi merkitsevä suure, raha.” (kiinteistöpäällikkö)

Todetaan virheen korjaamiseksi sitaatista, että raha ei ole SI-yksikkö (kansainvälisen mitayksikköjärjestelmän suure). Suurin osa kaikista riidoista vuokrauksessa johtuu kuitenkin rahasta. Asia kulminoituu haastateltavan mukaan kysymykseen: ”*Kuka maksaa, mitä maksaa?*”. Tämä aihe käynnistää useimmiten ristiriitatilanteet. Raha koetaan haastateltavien mukaan asiakkaiden näkökulmasta lähes aina aikataulua merkittävämmäksi seikaksi. Usein vuokralaisilla on päällekkäin useat eri tilat käytössään organisaation toiminnan varmistamiseksi. Kaikkien haastateltavien näkemys oli, että nykypäivänä kustannukset ovat olennaisin ristiriitoja aiheuttava asia, ja kaikki muut asiat kuten laatu, aikataulu yms. ovat vain kustannuksista riitelyn eri muotoja.

Erään vuokrausta hoitavan haastatellun mukaan kustannusten osalta pitää osata käyttää pelisilmää myös siinä, että mikäli projektin toteuma tulee selvästi alittumaan, niin voidaan käyttää harkintaa ja joustoa siinä, mitä asiakkaalle luvataan toteuttaa. Kaikki asiakkaalle tiloihin tuotava lisäarvo lisää projektin kokemusta positiivisena, vaikka taloudellinen satsaus olisikin hyvin pieni, tai pääasiassa vain mielikuvallinen.

Vuokrausta hoitavien puolella koettiin vahvasti, että tarjousten tekemisen ongelmana on usein se, että tarjousta varten tehtävän kustannuslaskennan pohjana käytettävään alustavaan pohjakuvaan tehdään vain vähän suunnittelua, joten moni kustannusasia ei vielä näy tai tule tarkasti esiin erikoissuunnittelun puuttuessa. Tällöin kustannusarvion luotettavuus kärsii. Toisaalta eräs haastateltava oli sitä mieltä, että jokaista tarjousta varten ei voida käyttää liikaa resursseja kaiken varmistamiseksi. Niin sanotun kultaisen keskitien löytäminen tarjousta varten tehtävään suunnitteluun on haastateltavan mukaan ongelmallista.

Usea haastatelluista kertoi, kuinka hankkeen luonnos- ja toteutussuunnittelun sekä suunnittelunohjauksen tapahtuessa vuokrasopimuksen allekirjoituksen jälkeen, ollaan tilanteessa, jossa vuokrasopimuksen liitteenä olevaan pohjakuvaan voidaan joutua tekemään suuria muutoksia. Suunnittelun aikana hankkeen luonne ja sitä kautta myös kustannukset voivat muuttua huomattavasti. Haastatteluissa nousi esille, että olisi tärkeää, että vuokrasopimus määrittelee sen, missä määrin vuokralaisen on vastattava muutosten aiheuttamista kustannuksista. Epäsuotuisimmassa tilanteessa vuokralainen olettaa suunnitelmien muuttamisen kuuluvan normaaliin vuokranantajan kustannuksella tapahtuvaan prosessiin, ja jossain vaiheessa kustannusten tullessa ilmi yllättyy omalla vastuulla olevien kustannusten määrästä. Toisaalta vuokrausta suorittavat tahot eivät kokeneet, että vuokrasopimusvaiheessa tulisi rajoittaa sitä, miten paljon tilojen luonnetta voidaan muuttaa vuokrasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, vaan pikemminkin tulisi pyrkiä selventämään vuokralaiselle mahdollisten lisäkustannusten synty muutosten seurauksena. Tässä taustalla oli pääasiallisesti se, että tiloista pitää lopulta tulla vuokralaisia palvelevat.

Kiinteistönvälittäjien käytöllä ei nähty olevan vaikutusta sille, aiheutuuko projektissa ongelmia vai ei. Välittäjät hoitivat pääasiassa vain ensimmäisen kontaktin asiakkaan ja vuokranantajan välillä, jolloin välittäjän antamat tiedot kohteesta eivät ole pääasiallinen tiedon lähde. Toisaalta mikäli välittäjä on väärää tietoa kohteesta antanut, on välittäjän antama tieto ollut vielä yksinkertaista oikaista, kun vuokrausprosessi on ollut vasta alkuvaiheessa. Välittäjien kanssa tehtävä yhteistyö koettiin kuitenkin pääosin positiiviseksi haastateltujen henkilöiden näkökulmasta. Muutamissa yksittäisissä tapauksissa välittäjiä oli hyllytetty, koska välittäjä ei ollut osannut toimia kiinteistön omistajan prosessien tai laatutason mukaisesti.

”Olisitko mielelläsi nähnyt vuokrasopimuksen ennakkoon? – Ehdottomasti!” (kiinteistöpäällikkö)

Kiinteistöpäälliköt ovat olleet harvoin mukana tekemässä vuokrasopimuksia, siitä huolimatta että kiinteistöpäälliköt vastaavat kiinteistön päivittäisestä toiminnasta ja sen ylläpitämisestä. Kiinteistöpäälliköt ovat useasti vuokrasopimukseen jälkikäteen tutustuessaan nähneet ristiriitoja kiinteistön toiminnan ja vuokrasopimuksen välillä. Välillä näitä ristiriitoja on konkreettisesti jouduttu eri käyttäjien kanssa sovitteluun. Kiinteistöpäälliköt toisaalta myös ymmärsivät, että vuokrasopimukset pitää osittain tehdä ”suljetuin ovin”, mutta lopulliset ehdot olisi tarpeen hyväksyttävä aina myös kiinteistöpäälliköllä. Välillä kiinteistöpäälliköille on tullut yllätyksenä myöhemmin, että vuokrasopimuksessa on ollut määritelty jokin asia laskutettavaksi vuokralaiselta (esim. huoltoon liittyvä). Vuokrausta hoitavien henkilöiden puolelta taas todettiin, että kiinteistöpäällikköä vaivataan vuokrasopimuksen tekovaiheessa yleensä vain silloin, kun on nähtävissä että vuokralaisen vaatimukset vaikuttavat tai muuttavat jollain tavalla kiinteistön käyttöä, tai muita kiinteistöpäällikön vastuulla olevia asioita. Kiinteistöpäälliköt kokivat siis tämän asian hyvin eri tavalla vuokrausta hoitaviin henkilöihin verrattuna.

Vuokrauksen tueksi vuokrasopimukseen koettiin tarvittavan dokumentti, joka määrittää selvemmin vuokralaiselle tilan perustason, joka myös osaltaan selventäisi tarkemmin konkreettisia toimia rakennusosakohtaisesti, sekä järjestelmäkohtaisesti. Näin voitaisiin välttyä yllätyksiltä vuokralaisten osalta, jos jollekin rakennusosalle tai järjestelmälle ei vuokralaismuutostöissä kohdistukaan toimenpiteitä. Yhden kiinteistöpäällikön mukaan tällainen vuokrasopimusliite todennäköisesti myös tarkentaisi kustannusarvion tekemistä. Vuokrausta hoitavat henkilöt taas kokivat, että usein vuokralaisilta tulee myöhemmin palautetta asiakirjoista, kuinka jotain kohtaa ei ole ymmärretty. Tällöin vaikka sopimukseen määritellään tarkasti eri osapuolien hankinta ja hoitovastuut, ei määrittelyt välttämättä palvele enää asiakkaan asiakaskokemusta, vaan pelkästään kiinteistönomistajan etua. Toisaalta vastuurajausten tarkoitus onkin palvella kiinteistön omistajan etua ja selventää yhteisiä pelisääntöjä, mutta jos tehdyt määrittelyt eivät ole selviä kaikille osapuolille, voi tästä silti aiheutua ristiriitoja. Käytännössä tämän osalta asiaa koettiin pystyvän parantamaan vain sopimusliitteiden tarkemmalla yhteisellä läpikäynnillä.

”Käytössämme ei ole prosessia, joka varmistaisi että vuokralaisen eri yksiköt saavat toimivat tilat.” (vuokrauspäällikkö)

Vuokrauksen osalta yksi haastatelluista huomautti, että vaikka vuokrasopimus on sopimus kiinteistönomistajan ja vuokralaisen välillä, ei vuokralainen välttämättä osaa edustaa tilan tulevia käyttäjiä heidän etunsa mukaisesti. Tämä tulee haastatellun mukaan esiin lähinnä tilanteissa, joissa vuokralaisen oman organisaation tavoitteet tilojen osalta ovat jääneet määrittämättä riittävän tarkasti, tai toisaalta tavoitteita tai henkilökunnan mielipiteitä ei ole kuunneltu. Lopputuloksena voi epäsuotuisimmillaan olla tilat, jotka ovat vuokralaiselle taloudellisesti edulliset, mutta eivät palvele vuokralaisen eri yksiköiden käyttäjien erilaisia tarpeita. Organisaation sisäisen keskustelun varmistaminen tulisi olla jollain tapaa osana vuokrausprosessia, vaikka toisaalta on todettava, että vuokrauspuolen mahdollisuudet vaikuttaa kyseiseen asiaan ovat hyvin rajalliset. Tiedon viestiminen on kuitenkin vuokranantajan etu, sillä mikäli tilat eivät palvele riittävästi vuokralaisen eri yksiköitä, ei vuokrasuhdekaan välttämättä jatku kovin pitkään. Kenelläkään haastateltavista ei ollut prosessia lähtötietojen suunnittelunohjauksen laadun varmistamiseksi, eli tarkemmin siihen miten varmistetaan tilojen palvelevan vuokralaisen eri yksikköjen toimintaa, eikä vain sopimuskumppanien tahotiloja.

”Vuokrasopimuksen teon jälkeen puhutaan ”vuokrasopimuksen teon hengestä”, mikä tarkoittaa käytännössä keskusteltuja asioita, joita ei ole kirjattu sopimukseen” (kiinteistöpäällikkö)

Kiinteistöpäällikköjen mukaan usein vuokrasopimuksia laadittaessa ei välttämättä kaikkea kirjata tai määritellä ja voidaan myöhemmin tullaan tilanteeseen jossa puhutaan, kuten yksi haastatelluista asian ilmoitti: ”vuokrasopimuksen teon hengestä”. Voi olla puhuttu esimerkiksi jostain yksittäisestä huoltovastuusta, tai vain ylimalkaisesti luvattu toteuttaa käyttäjän toiveita tilojen suhteen, mutta asioita ei ole määritelty kirjallisesti. Mikä tällöin on vuokrasopimuksen hengen mukainen toteutettava käyttäjän toive? Laboratoriotila, eri väriinen lattiamatto? Varsinkin kiinteistön myyntitilanteissa ongelmat voivat kärjistyä, sillä vaihtunut vuokranantaja ei voi tietää ”sopimuksen henkeä” vaan todennäköisimmin tulkitsee sopimusta kirjausten perusteella sanasta sanaan.

Yksittäisessä kiinteistössä tehdyt vuokrasopimukset ovat pääasiassa tehty samalla pohjalla haastatteluihin perustuen. Tai vuokrasopimukset on ainakin tarkoitus yhtenäistää sopimuksen mahdollisen uusimisen yhteydessä samalle pohjalle. Yleensä kaikkiin sopimuksiin oli liitetty rakentamistapaselostus, mutta toisaalta kaikki eivät halunneet liittää vuokrasopimukseen näin tarkkaa selostusta töistä, sillä se koettiin osittain vaikeuttavana tekijänä esimerkiksi materiaalimuutoksille. Selostukseen voi myös jäädä ristiriitoja, koska selostuksen läpikäynti ja lähinnä ristiriitojen ja väärinymmärrysten mahdollisuuksien tarkistus on työläämpää kuin esimerkiksi tasomäärittelyn. Tasomäärittely on käytännössä tiivistetty rakennusselostus, joka toimii myöhemmin arkkitehdin lähtötietona rakennusselostuksen tekemistä varten.

Vuokrasopimukseen tulisi kahden haastatellun henkilön mukaan aina määritellä tavoitteellinen sisäilmaluokka, joka on myös selvästi kerrottu ja tarkoitus avattu vuokralaiselle. Kiinteistöpäälliköt kokivat yleisesti, että ilman laatu (lämpötila, vetoisuus ja CO₂-pitoisuus) aiheuttaa eniten valituksia kiinteistöissä. Pääsääntöisesti vuokrasopimuksessa oli kuitenkin määritelty kohteen sisäilmasto-olosuhteet ja niihin tehtävät toimenpiteet, mutta kiinteistöpäälliköiden mukaan nämä voisi määritellä myös tarkemmin.

Vuokrauspuoli koki, että vuokralaisen omien suunnittelijoiden käyttö voi aiheuttaa hyvin suuria häiriöitä projektiin. Esimerkiksi sisustussuunnittelija voi erään haastatellun mukaan osittain toimia häiriöitä aiheuttava tekijänä, koska vuokralainen voi käyttämänsä suunnittelijan kautta saada virheellistä tietoa siitä, että normaaliin toimitilamuutosprosessiin sisältyy asioita, joita ei ole vuokrasopimuksessa tai sen liitteissä kuitenkaan määritelty sisältyväksi muutosprosessiin ainakaan vuokraajan kustannuksella. Epäsuotuisimmillaan nämä ristiriidat huonontavat vuokralaisen luottoa vuokranantajaan. Vuokralainen saattaa uskoa, että heidän käyttämän sisustussuunnittelijan tiloihin suunnittelemat muutokset ja laatutason lisäykset kuuluvatkin vuokranantajan kustannukseksi. Tämän vuoksi on tärkeää varmistua siitä mitä vuokralainen olettaa kustannusrajoilta, ja vuokralaisen käyttäessä omaa suunnittelijaa hankkeessa, varmistaa että myös vuokralaisen suunnittelija tutustuu vuokrasopimuksen vastuu- ja kustannusrajauksiin. Näillä toimenpiteillä voitaisiin ehkäistä väärin oletusten syntymisen, jos vuokralainen käyttää suunnitteluhenkilöstöä oman yrityksensä kautta. Vuokralaisen suunnittelijoiden osalta tulee myös huomioida aikatauluvaikutukset, sillä joskus materiaali-

vaihdoksilla voi olla vaikutuksia kohteen toteutuksen aikatauluun toimitusaikojen, tai haastavimpien asennusten johdosta. Osa vuokralaisista ei ole tuntunut kovin hyvin ymmärtävän materiaali- tai laatutasovaihdoksista johtuvaa projektin venymistä. Osa vuokraajista on kuitenkin hiljattain alkanut vuokrasopimuksissa kiinnittämään huomiota myös kyseiseen seikkaan, ja kirjannut vuokrasopimukseenkin, että vuokralaismuutostyöprojektin kesto kulkee käsi kädessä liitemateriaaleissa esitettyyn laatutasoon, ja näistä poikkeaminen voi vaikuttaa hankkeen valmistumiseen ja vuokralaisen tilojen käyttöönoton aikatauluun. Jos hanke monimutkaistuu vuokralaisen erityistarpeiden vuoksi, pitäisi pystyä kuitenkin myös määrittelemään kustannusrajaukset valvonnan ja suunnittelun osalta.

7.4.3 Kiinteistön tekninen kunto ja ylläpito

Haastatteluissa nousi tästä aiheesta erityisesti vuokralaisen erityishankintojen huoltovastuut, jotka saattoivat olla pahimmillaan jätetty vastuuttamatta. Sen sijaan tekniset mahdollisuudet ja yksityiskohdat kiinteistöistä koettiin saatavan riittävän helposti tietoon. Ongelmia oli pääasiassa koettu aineistojen ajantasaisuudessa, kun muutostöitä oli tehty useana vuotena eri puolilla kiinteistöä. Hyväksi käytännöksi oli koettu suunnitelma-aineistojen pitäminen ajan tasalla siten, että vastuuttaminen tapahtui aina suunnittelualoittain yhden suunnittelutoimiston toimesta. Olennaisena asiana kiinteistön tuntemukseen liittyen koettiin myös kiinteistöpäällikön ja huolto-organisaation työsuhteiden pituudet. PTS-töiden (pitkän tähtäimen suunnitelma) osalta haastateltavien mielipiteet vaihtelivat, sillä osa koki saaneensa aina riittävästi tietoa PTS-töiden toteutuksesta ja vaikutuksista vuokraukseen, mutta osa taas ei ollut saanut mielestään riittävästi tietoa. Yleisesti koettiin että kiinteistön kehityssuunnat on osattu ottaa huomioon yhteisinä tavoitteina kiinteistön kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

Huoltovastuissa on aina huomioitava erityisesti käyttäjän erityishankintojen huoltovastuut. Kiinteistöpäällikköjen mukaan erityishankintojen huoltovastuut tahtovat yleensä unohtua vuokrasopimuksesta. Välillä määrittelevä liite on taas muistettu tehdä, mutta sitä ei ole tuotu kaikkien osapuolien tietoon. Pitkissä vuokrasopimuksissa vuokralaisen tekemien omien vuokralaismuutosten osalta vastuut yleensä hälventyvät, kun ei enää edes tiedetä, onko laite asennettu vuokralaismuutoksen yhteydessä vai myöhemmin vuokralaisen toimesta.

Kiinteistöpäälliköt ja vuokrausta hoitavat henkilöt totesivat kiinteistön teknisten mahdollisuuksien ja rajoitteiden olevan parhaiten tiedossa suunnittelijoilla ja rakennuttajakonsulteilla. Harvoissa tilanteissa teknisiin toteutuksiin osataan ottaa kantaa saman tien. Pääsyynä tähän mainittiin nykyisten järjestelmien monimutkaisuus toimistokiinteistöissä. Monimutkaisuudesta johtuen suunnitelma-aineistojen perusteella ei osata varmistaa teknisiä yksityiskohtia. Toisaalta monessa kiinteistössä oli edelleen käytössä samat suunnittelijat kuin oli alun perin kiinteistöä rakennuttaessa. Tällöin suunnittelijoiden tekninen ymmärrys kiinteistöä kohtaan on luonnollisesti laaja, ja lähtötiedot ovat usein suunnittelijalta saatavissa ilman tekniseen aineistoon tutustumistakin. Vuokraushankkeissa koettiin myös rakennuttajakonsultin palveluiden käyttö järkevänä, sillä tyypillisesti vuokralaiskandidaatille tulee laatia tarjous, ja vuokraaja tarvitsee tarjouksen tueksi kustannusarvion muutostöille. Konsultti voi laatia kustannusarvion. Vuokrausta hoitavat henkilöt kokivat tämän käytännön hyväksi, sillä suurimmalla osalla heistä on kaupallisen alan koulutus, kun taas teknisten asioiden asiantuntemus on pääasiassa muiden projektin työntekijöiden, kuten rakennuttajakonsulttien ja suunnittelijoiden varassa.

Joidenkin haastateltujen mukaan osassa kiinteistöissä oli ongelmana teknisten asiakirjojen rikkonaisuus, joka johtui lähinnä siitä, että suunnitelma-asiakirjoja ei oltu lisätty kohteen pääasiallisiin suunnitelmapohjiin, ja tällöin samasta kerroksesta saattoi olla useat eri kuvat eri alueilta, jotka oli remontoitu eri aikoina. Kuvissa saattoi olla myös ristiriitoja, sillä vanhat lähtötiedot oli jätetty muutosalueen ulkopuolella ennalleen. Haastateltavista osa oli ratkaissut ongelman siten, että kiinteistössä käytettiin vain yhtä suunnittelutoimistoa aina yhdelle suunnittelualalle. Näin vastuu aineiston ajantasaisuudesta ja eheydestä oli saatu vastuutettua pääasiassa suunnittelutoimistolle, jolta myös vaadittiin aina aineiston ajantasaisuutta.

”Tiedostopalvelimen käyttö myös minimoi osaltaan henkilöriskejä, sillä jos joku suunnittelijoista jäisi bussin alle, niin tiedot on silti käytettävissä 24/7” (kiinteistöpäällikkö)

Kaikissa kiinteistöissä oli pääasiassa projektipankki tai muu tietojärjestelmä, johon tietoa kerättiin. Eri tietojärjestelmien toiminnan haastateltavat kokivat eri tavalla. Osa haastateluista koki järjestelmät todella hankaliksi käyttää. Osan mielestä taas käytössä oleva järjestelmä oli helppo ja selkeä. Pää tavoite yhteisen tietojärjestelmän käytössä oli se, että tieto on

oikeasti kaikkien saatavilla ja kaikki myös sitoutuvat päivittämään aineiston tietojärjestelmään. Yhdessä kohteessa kiinteistöpäällikkö oli lopettanut vanhat, vaikeakäyttöisiksi koetut tietopalvelut ja hankkinut tilalle tiedostopalvelimen, jonka käyttöoikeus annettiin kaikille sitä tarvitseville. Jatkossa kaikki kiinteistön tiedot olivat aina ajantasaisina käytössä huoltomiehille, kiinteistönomistajalle, suunnittelijoille ja muille työntekijöille. Tällä koettiin olevan (todella pois) positiivinen vaikutus yhteisen tiedon ajantasaisuuteen, kun järjestelmän käyttö ei ollut työntekijöiden mielestä hankalaa ja raskasta. Tiedostopalvelin myös mahdollistaa kiinteistöpäällikön mukaan sen, jos jostain syystä suunnittelutoimistoa tarvitsisi vaihtaa, ei olisi pelkoa siitä että osa tärkeästä aineistosta jäisi kuitenkin vanhan suunnittelutoimiston palvelimille, eikä olisi jatkossa enää käytettävissä. Tiedostopalvelimen käyttö myös minimoi osaltaan henkilöriskejä, sillä jos esimerkiksi suunnittelijalle tapahtuisi onnettomuus, niin tiedot olisivat silti käytettävissä ”24/7”.

Huolto-organisaation tai huoltomiehen työsuhteen pituus koettiin myös olennaiseksi osana kiinteistön kunnon yleistä tuntemista. Huoltomiehen ja huolto-organisaation kommentit koskien kiinteistön ylläpitoa määrittävät myös osittain aina tehtäviä linjauksia, huollon linjauksia ja PTS-töiden suunnittelua. Tilojen kunnon koettiin näkyvän konkreettisesti huolto-organisaatiolle.

Etenkin vuokrauspuoli ja kohdepäälliköt kokivat ongelmaksi kiinteistöpäälliköiden vaihtuvuuden. Suurimmalla osalla kiinteistöpäälliköt ovat oman organisaation ulkopuolelta, joten palvelun pitäisi pysyä vaihtuvuudesta huolimatta palvelukuvauksen määrittämällä tasolla. Käytännössä tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, mikäli kiinteistöpäällikkö vaihtuu usein. Haastateltavien mukaan koettiin selväksi, että kiinteistöpäällikön ymmärrys kiinteistöstä vaatii paljon aikaa, ja etenkin kiinteistöpäälliköillä joilla on useita kohteita, ei tekninen ymmärrys kiinteistöstä ollut välttämättä toivotulla tasolla, ja kiinteistöpäällikön aika kului pääasiassa kiinteistön yleisten toimintojen ja arjen pyörittämiseen, tuomatta lisäarvoa vuokraukseen.

Haastateltavien mukaan kiinteistön PTS-korjaukset oli yleensä osattu pääosin ottaa huomioon vuokralaismuutoksia toteutettaessa. Muutamalla oli kuitenkin ollut ristiriitoja korjausten ajankohdista ja PTS-töiden toteutus olisi haluttu tehdä eri aikaan vuokralaismuutostöiden

kanssa, jos vain vuokralaismuutokset olisi ollut aiemmin tiedossa. Yleensä tähän tilanteeseen oli ajanut se, että vuokralaismuutostöiden suunnittelua ja kiinteistön ylläpitokorjausten sekä PTS-töiden suunnittelua ohjaavat eri budjetit ja eri projektinvetäjät (vuokralaismuutostöissä projektipäällikkö ja PTS-töissä kiinteistöpäällikkö). Mikäli suunnittelu on vuokralaismuutoksen osalta aloitettu ja aikataulu on toteutukselle haastava, PTS-töitä ei välttämättä ehditä suunnittelemaan, kilpailuttamaan tai toteuttamaan vuokralaismuutostöiden rinnalla samaan aikaan.

Vuokrausta hoitavilla osapuolilla oli myös sellaisia kokemuksia PTS-töistä, että vuokrausta tehdessä on ollut tiedossa, että jollain aikajänteellä kiinteistössä tullaan tekemään vuokralaiseen merkittävästi vaikuttavia PTS-töitä, kuten viemäri- tai käyttövesisaneeraus. Vuokraustilanteessa on kuitenkin vaikea ottaa esille keskustelua PTS-töistä, mikäli työn aikataulu ei ole selvillä. Käytännössä vuokralainen kokisi epävarman aikataulun suurella todennäköisyydellä vuokraamisen esteenä. Tällöin vuokraustilanteessa ei ole välttämättä tuotu PTS-töiden suoritusta esiin tarjousta annettaessa, sillä työn toteutuksen on oletettu olevan vasta useamman vuoden kuluttua. Eräässä haastateltavan tapauksessa vuokralaisen suostuessa vuokraajan tarjoukseen, oli vuokraajalle tullut samaan aikaan tietoon kiinteistöpäälliköltä PTS-töiden tarkka aikataulu ja vaikutukset vuokralaiselle. Vuokralaisen ensimmäinen kysymys oli asiasta kerrottaessa ”Onko tämä ollut jo pitkään tiedossa?”. Vuokralainen kävi tämän tiedon takia kartoittamassa vielä yhden kohteen, mutta päätyi lopulta alkuperäiseen kohteeseen PTS-töistä huolimatta. Riski asiakkaan menettämisestä oli kuitenkin merkittävä. Tässä tilanteessa, kun PTS-työn tuleva tarve on ollut jo useamman vuoden tiedossa esim. kiinteistöomistajalla ja kiinteistöpäälliköllä, olisi ollut huomattavasti kannattavampaa aikatauluttaa ja budjetoida PTS-työ kiinteästi johonkin ajankohtaan. Tällöin myös tilojen vuokrauksessa olisi voitu huomioida milloin PTS-työt tullaan tekemään. Lisäksi vuokrauksessa olisi voitu käyttää PTS-töitä myös markkinointikeinona luomalla negatiivisesta asiasta positiivinen, esimerkiksi ilmoittamalla potentiaaliselle asiakkaalle vuokran olevan alhaisempi, koska PTS-työ on tulossa. Tällöin tilan potentiaalinen vuokralainen voi suoraan punnita PTS-työstä aiheutuvan haitan ja vuokrakustannuksissa säästettävän hyödyn suhdetta. PTS-työ voi kuitenkin aiheuttaa merkittävän häiriön vuokraukseen, mikäli työn ajankohta ja haitat eivät ole selvillä.

Kiinteistön kehityksen suuntalinjat on useimpien haastateltavien mukaan tuotu hyvin esille. Tällöin kiinteistön yleinen kehittäminen on voitu huomioda PTS-töiden suunnittelussa. Haastateltavien mukaan tällä hetkellä yleisiä kehityssuuntia ovat energiakysymykset, jotka hoitovuokrakohteissa, eli kohteessa joissa vuokralainen kustantaa vuokran kautta ainakin osittain kiinteistön hoitokustannuksia, tuovat myös kustannussäästöjä vuokralaiselle. Yleisesti vuokralaisyrittäjien brändiarvoa ja arvostettavuutta lisäävät toimenpiteet ovat tavoiteltavia kehityssuuntia.

7.4.4 Asiantuntijuus, vuokrausprosessin ymmärtäminen

Kaikki haastateltavat vuokrauspuolelta kokivat, että asiantuntijuus yksilöityy henkilöihin ja he käyttävät toimintansa osana vain asiantuntevaa henkilökuntaa ja kumppaneita, jotka tukevat liiketoimintaa. Silti osa kiinteistöpäälliköistä koki, etteivät he ymmärrä vuokrausliiketoimintaa tai sen tavoitteita riittävän selkeästi. Osa koki myös viestinnän olevan haasteellista ja toivottiin, että jatkossa toiminnasta tehtäisiin avoimempaa. Viestinnällisten ongelmien koettiin kuitenkin johtuvan kiireestä ja olevan tahattomia. Aktiivisessa vuokrauksessa olevien kiinteistöjen osalta erityisesti kiinteistöpäälliköt toivoivat vuorovaikutteisempaa suhdetta vuokrauspuoleen, jotta he olisivat jatkuvasti tietoisia siitä, mitä kiinteistössä mahdollisesti tulee tapahtumaan.

Tärkeimpänä osana asiantuntijuutta lähes kaikki haastateltavat nostivat esille sen, että henkilöiden tulee osata tarkastella samoja asioita eri näkökulmista, kuitenkin muistaen kuka on asiakas, ja kenen etua tulee lopulta valvoa.

”En koe ymmärtäväni vuokrausprosessin tavoitteita ja prosessin toimintaa.” (kiinteistöpäällikkö)

Kiinteistöpäällikköjen ymmärrys vuokrausprosessista perustuu haastattelujen perusteella lähinnä yrittämisen ja erehdyksen kautta opittuun kokemustietoon. Kukaan kiinteistöpäälliköistä ei ollut käynyt erillisiä kursseja, tai opiskellut vuokraukseen liittyviä asioita, kuten sopimusjuridiikkaa. Kukaan haastateltavista kiinteistöpäälliköistä ei kokenut vieläkaan tun-

tevensa vuokrausprosessin toimintaa riittävällä laajuudella. Ongelmaksi mainittiin esimerkiksi epäselvyydet yhteisen tavoitteen määrittämisessä eri osapuolien kesken, kun kaikki osapuolet pyrkivät palvelemaan samaa kiinteistöä.

”Aina pitää uskaltaa kysyä.” (vuokrauspäällikkö)

Vuokrausta hoitavien henkilöiden mielestä yksi olennainen osa vuokrausprosessissa on selvittää viestinnän tarve ja rajoitukset; ketkä kaikki tietoa tarvitsevat, ja toisaalta kenelle kaikille tietoa saa jakaa. Yleisesti avoimuus on hyväksi, mutta toisaalta kaikkea tietoa ei välttämättä saa jakaa eteenpäin kaikille osapuolille. Pääasia on, että epävarmoissa tilanteissa uskaltaa aina kysyä.

Vuokrauspuoli koki, että yleisellä tasolla projekteissa työskentelevien osapuolien ymmärrys vuokrausliiketoiminnan tavoitteista on hyvä, ja todettiin että projekteissa ei edes käytetä osapuolia, jotka eivät ymmärrä vuokrausliiketoiminnan tavoitteita. Lisäksi usea haastatelluista oli järjestänyt yhteisiä kehitystilaisuuksia suurimpien yhteistyökumppaniensa kanssa, jotta yhteiset tavoitteet pysyivät mielessä.

”Osa asiantuntijuutta on ajatteleva eri näkökulmista.” (vuokrauspäällikkö)

Vuokrauksessa toimivat henkilöt kokivat, että etenkin rakennuttajakonsultit helposti ajattelevat vain projektia, ja tällöin koko vuokrausliiketoiminnan tavoite helposti karkaa mielestä, tai sitä ei ymmärretä. Tähän eräs haastatelluista arveli syyksi sen, että rakennuttajakonsultille vuokralaismuutostyöprojektilla on alku ja loppu, mutta todellisuudessa kiinteistönomistajan ydinliiketoiminta alkaa vasta vuokralaismuutostyöprojektin päätyttyä. Jos projektinvetäjä ajattelee pelkästään projektia, voi taloudellisesta ja laadullisesta näkökulmasta hyvin onnistunut hanke epäonnistua asiakastyytyvyyden näkökulmasta. Olennaisin ominaisuus on käyttäjän näkökulman ymmärtäminen siten, että pidetään kiinteistön etu kuitenkin ykkösenä.

”Eri osapuolien olisi hyvä tavata säännöllisemmin keskustelemaan kiinteistön ja vuokrauksen asioista.” (kiinteistöpäällikkö)

Osan haastateltavien mukaan kiinteistöpäällikön, kiinteistönomistajan ja vuokrausta hoitavien henkilöiden tulisi tavata useammin käsittelemään kiinteistön asioita vuokrauksen ja ylläpidon osalta. Tapaamistiheyteen vaikuttaa tällä hetkellä paljon kiinteistön vuokrauksen tilanne. Yleisesti kaikkien haastateltavien mukaan tiedonkulussa ja viestinnässä koettiin olevan paljon haasteita. Haastateltavat kokivat, että vaikka usein luulee tiedottaneensa jonkun asian kaikille asianomaisille, on joku henkilö jäänyt kuitenkin informoimatta.

8 Tulosten vertaaminen kirjallisuuteen

Alla oleviin taulukoihin 1. – 3. on esitetty keskeisimmät haastattelutulokset. Taulukoiden jälkeen on esitetty empiirisen osion tulosten vertaaminen kirjallisuuteen.

Markkinointi	
Ongelma	Ratkaisu
Mielikuvamarkkinointi ei vastaa todellisuutta	Mallitilan toteuttaminen, virtuaalinen mallitila, tuote- ja materiaali-mallit
Virheet markkinointimateriaaleissa	Asiantuntijoiden (kiinteistöpäällikön) käyttäminen markkinointimateriaaleja laadittaessa
Odotushallinta	Selvennetään alusta asti vastuurajauksia
Jäykkyys markkinointimateriaaleissa	Pidetään markkinointimateriaalit riittävän kevyinä, jotta jää varaa muutoksille ja asiakas kokee, että tilat luodaan aidosti heidän tarpeet huomioiden

Taulukko 1. Keskeisimmät tulokset markkinoinnissa.

Vuokraus	
Ongelma	Ratkaisu
Eri osapuolien vastuiden määrittäminen	Laaditaan: hoito-, uusinta- ja hankintavastuutaulukko joka käydään läpi keskustellen, vastuut tarkistutetaan kiinteistöpäälliköllä
Kustannusarvion teko, kustannusten läpinäkyvyys	Kustannuslaskentaa helpottava taulukko perustuen Talo 2000 –nimikkeistöön, joka liitetään vuokrasopimukseen. Pohjana myös rakennuslaskelma ja siten määrittää suunnittelijoille lähtötiedot.
Liian suuret odotukset tiloissa vierailujen pohjalta	Jos asiakkaalle esitellään muiden vuokralaisten tiloja, tulee selvästi kertoa mikä esiteltävässä tilassa on sovitun tason ylittävää
Tilat eivät palvele käyttäjän tarpeita	Huomioidaan asiakaslähtöisyys suunnitteluprosessissa, muuttopäivän jälkeen asiakkaita ovat kaikki tiloja käyttävät osapuolet
Muutostyön kustannukset suuret	Vältetään lisäarvon tuottamista asiakkaalle kalliilla ratkaisuilla, kuten valaistuksen uusimisella, WC-tilojen tai suihkun lisäämisellä
PTS-työt ei tiedossa	Varmistetaan että PTS:ssä on esitetty ja aikataulutettu kaikki vuokraukseen vaikuttavat työt
Ristiriitainen tieto asiakkaalla	Varmistetaan projektin osapuolien kesken yhtenäinen viestintä, sillä kaikki vuokralaisen osapuolet eivät todennäköisesti ole kaikissa asiakastapaamisissa mukana
Asiakas ei tunne että häntä kuunnellaan	Asiakkaan ideoista pitää innostua ja ideoita jalostaa toteutettaviksi, kuitenkin kustannukset ja järkevyys huomioiden
Kiinteistössä ei olla tietoisia vuokrausten etenemisestä	Lisätään kiinteistön ja vuokrauspuolen välistä vuorovaikutusta etenkin aktiivisessa vuokraustilanteessa olevassa kiinteistössä
Kumppanit eivät tue vuokrauksen tavoitteita	Kerrotaan rakennuttajakonsulteille, kiinteistöpäälliköille ja muille yhteistyökumppaneille mitä heiltä odotetaan prosessin eri vaiheissa.

Taulukko 2. Keskeisimmät tulokset vuokrauksessa.

Vuokrasopimus	
Ongelma	Ratkaisu
Eri osapuolien vastuiden määrittäminen	Laaditaan: hoito-, uusinta- ja hankintavastuutaulukko joka käydään läpi keskustellen, vastuut tarkistutetaan kiinteistöpäälliköllä.
Tilojen määritykset epäselvät	Arkkitehtipohjaan tulee merkitä: <ul style="list-style-type: none"> • tilojen käyttötarkoitus • tilakohtaiset henkilömäärät • käyttäjän hankinnat eriteltyinä Vuokrasopimuksen liitteeksi rakennusselitys: <ul style="list-style-type: none"> • ATK- ja sähköjakelun toteutus • sisäilmaluokka • valaistuksen taso • kohteen akustiset vaatimukset • erityistarpeiden huomioiminen vastuineen
Vuokrasopimus ristiriidassa kiinteistön toiminnan kanssa	Luetutetaan vuokrasopimus kiinteistöpäälliköllä, erityisesti erityisehdot
Muutostöiden valmistuminen viivästyy vuokralaisen muutoksista johtuen	Kirjataan vuokrasopimukseen miten laatutaso- tai sisustusratkaisujen muutokset vaikuttavat aikatauluun
Muutostöiden aikana sovitut asiat ei kirjattuna vuokrasopimukseen	Nähdään vuokrasopimus jatkuvasti kehittyvänä asiakirjana, johon määritellään uusi liite uusien vastuiden osalta
Vuokralainen tulkitsee vuokrasopimuksen kohtaa väärin	Haetaan mahdollisimman ”pehmeä” kompromissi, kustannuksen ollessa pieni annetaan myönnytys asiakaskokemuksen turvaamiseksi.

Taulukko 3. Keskeisimmät tulokset vuokrasopimukseen.

Haastattelut tukivat kirjallisuuden muodostamaa hypoteesia, jonka mukaan asiakkaan odotusten hallinta ja odotusten lunastaminen tukevat pitkää asiakassuhdetta. Odotusten hallinnan keinoihin tulee siis kiinnittää erityistä huomiota kaikissa vaiheissa markkinoinnista lähtien. Mielikuvamarkkinoinnin rinnalla toimistojen mallitilojen toteuttamiset oli koettu hyvänä asiakasodotuksia ohjaavana tekijänä haastateltavien toimesta.

Niin kirjallisuudessa kuin haastatteluissa nousi esiin selvästi toimitila- ja kiinteistöliiketoiminnan tavoite, eli kiinteistön tuottavuuden maksimointi. Yritysten välillä oli osittain havaittavissa eettisiä eroja tuottavuuden maksimoinnin osalta.

Kirjallisuuden mukaan, erityisesti KTI:n asiakastyytyväisyysraportin 2006 mukaan vuokralaiset ymmärsivät hyvin myös kiinteistön omistajan tavoitetta, eli kiinteistön tuottavuutta. Erityistä on kuitenkin se, että vuokralaiset antoivat KTI:n raportin mukaan jopa osittain anteeksi sovittujen asioiden toteuttamatta jättämisen, koska ymmärsivät sen olevan taloudellinen intressi kiinteistön omistajalle. Haastateltujen tahojen mukaan oli kuitenkin ehdotonta että sovitut asiat hoidetaan ja eräs haastateltava tiivistä asian: ”Vuokraaminen on luottamus bisnes” (vuokrausta hoitava taho).

Markkinoinnissa nousi esille asiakkaan oletus asiakkaan palvelemisesta ja palvelun tasosta. Kuten kirjallisuudessa ja haastatteluissa on todettu, tulee markkinointiin suunnatun aineiston olla tarpeeksi joustava, jotta asiakas voi kokea että heidän tarpeensa voidaan ottaa huomioon ja asiakasta ollaan valmiita palvelemaan. Kokonaisvaltaiseen asiakkaan palvelemiseen liittyy kuitenkin edelleen ongelma oletuksista kustannuksien suhteen. Tästä syystä palvellessa asiakasta lisäpalveluin, on selvästi tiedettävä mitä asiakas haluaa ja määritettävä lisäpalveluille kustannukset ja kustannusvastuut eri osapuolien kesken. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi juurikin lisäpalvelujen ja lisäarvon tuottamisen asiakkailleen.

Haastattelut tukivat kirjallisuudessa esitettyä toteamusta kysynnän ja tarjonnan vaikuttamisesta asiakkaalle annettaviin odotuksiin. Varsinkin tällä hetkellä markkinatilanteen koettiin edelleen olevan haastava. Erityisesti pääkaupunkiseudulla on runsaasti toimitilojen uudistuotantoa joka kiristää edelleen markkinatilannetta tarjonnan ollessa kysyntää suurempi tämänhetkisestä talouden kasvustakin huolimatta.

Vuokrauksen osalta haastatteluissa korostui tarkeys sopia kustannusvastuiden ja lopullisen toteutuksen laatutaso. Kustannusvastuut osaltaan ohjaavat myös asiakasodotuksia. Kirjallisuudessa korostettiin laadun ja aikataulun merkitystä, kun haastateltavien mielestä myös laatu ja aikataulu muodostavat lopulta yhteyden hankkeen kustannuksiin ja siten suurin osa projektien ongelmista voidaan yksilöidä lopulta kustannuksiin liittyviksi.

Laatutasojen osalta osa koki erilaisten visualisointien olleen riittäviä kuvailemaan tiloja ja toteutusta, kun taas osa koki että asiakas on voinut olla pettynyt lopulta materiaaleihin. Vuokralaisenkin osalta kiinteistön tunteminen kuitenkin korostuu odotusten suhteen, sillä haastateltavien mukaan uusittaessa vuokrasopimusta vanhan asiakkaan kanssa on laatutasolla hyvin usein jopa ylitetty asiakkaan odotukset kun laatutasoa on peilattu vanhoihin tiloihin näkemättä muutostöiden potentiaalia.

Kirjallisuuden ja haastattelujen mukaan asiakkaan kanssa tulee välttää turhia ristiriitatilanteita. Suurimmalla osalla haastateltavista oli ollut epäselvyyksiä vuokrasopimuksissaan, joita on jouduttu ratkomaan erinäisin kompromissein. Epäselvyydet johtuivat tyypillisimmin

lähtötietojen puutteesta tai hankkeen toteutuksen luonteen ja sitä kautta hankkeen kustannusten kasvamisesta. Myös näissä tilanteissa voidaan todeta ristiriitatilanteen käynnistyneen asiakkaan odotuksista.

Markkinoinnin rajapinnan koettiin jatkuvan ja käsittävän kaikki projektin henkilöt, jotka ovat yhteydessä asiakkaaseen koko vuokrasuhteen aikana. Tällöin pitää tiedostaa että myös projektipäällikkö ja kiinteistöpäällikkö, jotka päätehtävänänsä valvovat asiakkaansa etua, ovat kiinteistönomistajan palvelujen markkinoijia. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen ja asiakastuntemus korostuu kaikissa asiakkaisiin suuntautuvissa rooleissa. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen korostui myös haastatteluissa ja se mainittiin projektin eri osapuolien tärkeimmäksi ominaisuudeksi.

Osa IV Yhteenveto

9 Yhteenveto

Yhteenvedossa tarkastellaan ja analysoidaan saatuja tutkimustuloksia. Lisäksi tutkimustuloksia verrataan kirjallisuuden antamiin teorioihin, tutkimusongelmaan sekä tutkimuksen tavoitteeseen. Osana tulosten käsittelyä käydään läpi myös tulosten luotettavuus ja merkitys sekä rajataan missä tuloksia voi luotettavasti käyttää. Osana tuloksia esitetään myös toimenpidesuosituksia haastatteluihin ja teoriaan pohjautuen. Viimeisenä esittelen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

9.1 Johtopäätökset ja tulokset

Tutkimuksessa tarkasteltiin toimitilojen markkinoinnin ja vuokrauksen prosessia vuokrasopimukseen asti.

Vuokrausliiketoiminnan käytännöt ovat selvästi Suomessa hyvin pitkälle vietyjä, mutta toisaalta eri yritysten välisissä käytännöissä on laajalti eroja. Tähän vaikuttaa todennäköisimmin Suomen liberaali vuokrasuhteita koskeva lainsäädäntö. Lainsäädännön mahdollistama osapuolten välinen sopiminen myös estää osittain vuokrasuhteiden vakiintumista tietyn mallin mukaisiksi. Liberaalin sopimiskulttuurin yhdistäminen toimitilamarkkinoihin, jossa jokainen asiakas on erilainen, korostaa vuokrasopimuksen määrittelyjen tärkeyttä.

Suurin yksittäinen esiin noussut asia oli taloudellisten vastuiden epäselvyys. Toivottiin dokumenttia, jossa lueteltaisiin selkeästi (= vuokralainenkin ymmärtää) kaikki vuokralaismuutostyön toimenpiteet, ja jos tulee muutoksia pitkin matkaa, nekin kirjataan tarkasti ylös, ettei myöhemmin tule ongelmia henkilöstön vaihtuessa. Dokumentoinnin läpinäkyvyys ja yksikäsitteisyys korostuu.

Markkinointimateriaalit ovat usein harhaanjohtavia. Niillä tulisi kuitenkin vaikuttaa asiakkaan odotushallintaan. Jos markkinointimateriaalit ovat realistisia, ei asiakas kuitenkaan

välttämättä osta palvelua jos kilpailijoiden markkinointi on houkuttelevampaa. Markkinointimateriaalia tehdessä tulisi huomioida sitä käyttävän henkilöstön osaaminen, jotta asiakas-odotuksia voidaan hallita ensimmäisestä asiakastapaamisesta lähtien realistiseen suuntaan. Yrityksille hyvä käytäntö olisi laatia ohjeistus siitä, mitä kaikkea markkinointimateriaaleissa tulee tuoda ilmi.

Asiakas päättää itse mitä pitää laadukkaana, mutta siihen voidaan vaikuttaa odotushallinnalla esim. markkinointimateriaalien kautta ja tapaamisissa asiakkaan kanssa. Ennen sopimuksen tekoa tulisi tuoda edes pääpiirteittäin esille mikä on perustasoa ja mikä ei. Tämä tapahtuu mallitilan, markkinointimateriaalin ja suullisen viestinnän avulla.

Jokaisessa vuokrauksessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että palvelu on laadukasta. Kaikkien vuokraukseen liittyvien työntekijöiden tulisi olla sitoutuneita tuottamaan hyvää palvelua, mutta heille täytyy antaa siihen myös työkaluja sisäisen tuotteistamisen kautta (palvelumallikäytännön yhtenäistäminen yrityksen ja sidosryhmien sisällä). Palvelun tulee yksilöidä juuri kyseisen vuokralaisen tarpeet ja yrittää välttää väärinymmärtämisen mahdollisuutta arvioimalla vuokralaisen tiedon tarvetta ja sitä, minkälaista informaatiota vuokralainen tarvitsee ymmärtääkseen esim. taloudellisten vastuiden jakautumisen.

Eräs perusongelma vuokrausprosessin taustalla on, että kaikki näennäisesti tietävät mitä tekevät, mutta tieto on kuitenkin pirstaloitunutta eikä välity asiakkaalle ja sidosryhmille joko ollenkaan, se välittyy vajaasti, tai tapahtuu jopa väärinymmärryksiä. Työkaluja tähän ovat palvelun sisäinen tuotekehittäminen yhdessä sidosryhmien kanssa, sidostyhmän sisäisen viestinnän tehostaminen sekä tavoitteiden selventäminen (=kerrotaan yhteistyökumppaneille mitä kaikkea prosessissa täytyy tapahtua, miten sen täytyy tapahtua ja milloin sen täytyy tapahtua). Sisäisen tuotekehityksen kautta prosessiorganisaation osapuolet tietävät mitä eri osapuolet odottavat heiltä. Olennaista on tehdä hiljainen tieto näkyväksi, joka mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön. (Sipilä 1999: 48).

Työn tuloksena saatiin kerättyä toimenpidesuosituksia markkinoinnin ja vuokrauksen eri vaiheissa huomioonotettavista asioista, jotka tukevat vuokralaismuutostöiden toteutuksen onnistumista. Vuokralaismuutostöiden onnistunut toteutus palvelee kiinteistönomistajan liiketoimintaa.

9.2 Tutkimustulosten luotettavuus ja raja

9.2.1 Validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua ilmiötä. Validiteetin saavuttaminen vaatii täten oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Validiteetin saavuttamiseksi tutkimusta suunniteltaessa on kiinnitetty huomiota tutkimuksen toteutukseen ja siihen, miten valittava tutkimusmenetelmä edesauttaa tutkimuksen validiteettia. Tätä tukee esimerkiksi toteutettujen haastattelujen nauhoittaminen, jolloin haastatteluihin on aina voitu palata mahdollisten tulkinnallisten ristiriitojen minimoimiseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääperiaate on koko tutkimusprosessin tarkastelu, joka keskittyy ihmisten kokemusten tulkintaan. Sisäistä validiutta pitää arvioida teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien suhteen loogisuutena, eli onko tutkimusongelman, käsitteiden ja johtopäätösten välille muodostunut looginen yhteys. Ulkoista validiutta arvioidaan tarkastelemalla empiirisen aineiston ja johtopäätösten välistä suhdetta. (Hirsijärvi, ym. 2005: 216-217.)

Tutkimuksen sisäinen validiteetti voidaan katsoa toteutuneeksi, sillä teoria tukee tutkimuskysymykseen vastaamista johtopäätöksineen. Ulkoisen validiteetin osalta arvioiminen on vaikeampaa, sillä se perustuu myös tutkijan oman näkemyksen aiheuttamiin vääristymiin purettaessa haastateltavien omia kokemuksia.

9.2.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Toistettavuuteen vaikuttavana tekijänä on myös satunnaisvirheiden määrä. (Hirsijärvi ym. 2005, s. 216).

Tutkimuksen reliabiliteettia lisää se, että haastattelut on nauhoitettu, sillä näin tutkittavaa aineistoa käyttämällä voidaan aina saavuttaa samat johtopäätökset. Lisäksi eri organisaatioiden välillä ei näkynyt samojen roolien sisällä toisistaan eriäviä mielipiteitä, eli on oletettavissa, että suuria satunnaisvirheitä ei ole tapahtunut aineiston keräämisessä. Tätä tukee

myös se, että eri roolien osalta vastaukset ovat olleet yhteneväisiä. Tällöin tutkimuksen toistettavuus pitäisi olla mahdollista myös uudella empiirisellä aineistolla, eli tutkimus saavuttaa reliabiliteetin tavoitteen.

Tutkimuksessa on keskitytty juuri oikeiden henkilöiden haastattelemiseen eri yrityksistä ja rooleista, ei niinkään siihen, että haastateltavien määrä olisi saatu mahdollisimman suureksi. Saturaatio on ollut haastatteluissa lähellä vastausten yhtenevyydestä johtuen. (Hirsjärvi 2003: 169.)

9.2.3 Rajoitukset tutkimustulosten käytössä

Haastateltujen organisaatioiden edustajat edustavat suurta osaa suomen toimitilakiinteistö-kannasta. Tutkimustulosten käyttöä tulee kuitenkin rajata pääasiassa kohteisiin, jotka noudattavat työssä annettua rajausta. Tutkimuksen tuloksia voidaan siis luotettavuudella käyttää normaalien toimitilavuokrausprosessien tukena, joissa toteutetaan tavanomaisia vuokralaismuutostöitä. Tästä syystä tutkimuksen tulokset eivät ole yleistäviä kuvauksia, ja eivät siten ole käytettävissä muihin hankkeisiin, joissa prosessin kulku tai tavoitteet eivät ole samoja. Mikäli aineistoa käytetään sovellettuna muihin hankkeisiin, tavoitteiden vastaavuus tulee tarkistaa.

Koska on ollut mahdollista että haastateltavat eivät voineet tai halunneet kertoa omalla nimellään kaikkea, haastatteluissa oli annettu mahdollisuus myös anonymiin vastaamiseen verkkopohjaisesti. Osa haastateltavista olisi luultavasti halunnut kertoa enemmän, mutta ei ole haastattelun jälkeen kuitenkaan vastannut anonymisti. Tähän johtopäätökseen päädyttiin, sillä moni henkilö esitti laittavansa vielä anonymisti muutaman asian tutkimusta varten. Mutta silti anonymien vastausten määrä jäi pieneksi.

Tutkimuksen yhtenä olennaisimpana rajoituksena ovat alueelliset erot, sillä tutkimuksessa keskityttiin haastatteluiden osalta pääasiallisesti Suomessa pääkaupunkiseudulla toimiviin henkilöihin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

9.3 Toimenpidesuosituksset

Haastattelujen ja teorian pohjalta tehdyt johtopäätökset on koottu alla olevaan tiiviiseen listaukseen toimenpidesuosituksiksi. Toimenpidesuosituksset koskevat kaikkia projektien osapuolia siltä osin kuin niiden täyttämiseen tai soveltamiseen on mahdollisuus.

Markkinointi

- mallitilan toteuttaminen asiakkaan odotusten hallitsemiseksi
- virtuaalinen mallitila
- tuote- ja materiaalmallit
- markkinointimateriaalien laatiminen yhdessä kiinteistön jokapäiväisestä toiminnasta vastaavien henkilöiden kanssa.

Vuokraus

- kiinteistönomistajan tulisi muistaa vuokraustoiminnassa, että vuokraustilanteessa asiakas on vuokrasopimuksen omistaja, mutta muuttopäivän jälkeen asiakkaita ovat kaikki tiloja käyttävät osapuolet.
- lisäarvon tuottamista asiakkaalle kalliilla ratkaisuilla tulisi välttää, kuten ylimääräisen wc:n tai suihkutilojen rakentaminen, hyväkuntoisen valaistuksen uusiminen jne.
- PTS-töiden vaikutukset tulee selvittää vuokrauksessa.
- kiinteistön tekniset mahdollisuudet tulee esitellä kohdekäynnillä, sekä teknisistä seikoista laatia kirjallinen listaus osaksi materiaalilistauksia.
- mikäli potentiaaliselle vuokralaiselle esitellään toisen vuokralaisen tiloja, pitää tuoda ilmi mikä kaikki esiteltävässä tilassa on ”lisävarustelua”.
- asiakastapaamisissa annettavien tietojen pitää olla yhdenmukaisia, ja aineistot jakaa sähköisesti, sillä asiakkaan kaikki henkilöt eivät todennäköisesti ole mukana kaikissa asiakastapaamisissa.
- asiakkaan ajatuksista ja ideoista tulee innostua, ja niitä tulee jalostaa yhteisesti.
- eri osapuolten välistä tiedottamista tulisi kehittää meneillään olevista potentiaalisista vuokrauksista, sekä järjestää säännöllisesti palavereita kiinteistöpäällikön, vuokrauksesta vastaavan henkilön sekä kohteesta vastaavan henkilön kanssa.
- lähtötiedot tulisi selvittää mahdollisimman tarkkaan kustannuslaskelman tueksi.

- yksikäsitteinen asiakirja, joka myöhemmin voidaan tasomäärittelynä tai rakennusselityksen liitteenä liittää vuokrasopimukseen.
- määrittää myös rakennusselityksen pohjatietoja.
- määrittää tason jonka ylittävät ratkaisut ovat vuokralaisen kustannusvastuulla.

Vuokrasopimus

- **vuokrasopimuksen liitteeksi:** laaditaan hoito-, uusinta- ja hankintavastuutaulukko määrittämään eri osapuolten vastuita.
 - vastuut tulisi käydä läpi keskustelemalla, jotta osapuolet ymmärtävät myös vastuiden merkityksen.
 - vastuut tarkistutettava kiinteistöpäälliköllä.
- **vuokrasopimuksen liitteeksi:** laaditaan alustava tai suppea rakennusselitys, joka määrittelee mitä, miten ja mihin toteutetaan.
 - ATK- ja sähköjakelun toteutus, pisteiden määrä ja liityntärajapinta työpiteillä.
 - kohteen sisäilmaluokka ja sisäilmaolosuhteiden ohjaus eri tiloissa.
 - valaistuksen taso.
 - kohteen akustiset vaatimukset.
 - yleisimpien vuokralaisen erityistarpeiden huomioiminen, kuten serveritilat jäähdytyksineen.
- **arkkitehtipohja:** tukee rakennusselitystä huonejaon määrittelemällä
 - tilojen henkilömäärät merkittävä ylös
 - tilojen käyttötarkoitus merkittävä ylös
 - käyttäjän hankinnat eriteltävä jos viety pohjakuviin
- vuokrasopimus tulee nähdä jatkuvasti kehittyvänä asiakirjana.
 - tarvittaessa vuokrasopimusliitteiden teko muutoksista.
- erityiset ehdot tulee aina hyväksyttävä kaikilla osapuolilla, toteutettavuuden osalta.
- vuokrasopimuksen luetuttaminen kiinteistöpäälliköllä.
- vuokrasopimukseen tulee määritellä laatutaso- tai sisustusratkaisumuutosten vaikutukset aikatauluun..

Vuokrasopimustarjouksen laatimisen helpottamiseksi rakennuttajakonsulttien tulisi luoda laskentataulukko joka määrittää kohteen karkean kustannustason ja materiaalit mahdollisimman läpinäkyvästi ja yksinkertaisesti. Asiakirja ohjaisi hankkeen kustannussuunnittelua, mutta toisaalta myös tukisi vuokraajan ja vuokralaisen välisen vuokrasopimuksen yksikäsitteisyyttä, mikäli asiakirja liitettäisiin myös vuokrasopimukseen.

Laskentataulukon laatiminen voisi perustua esimerkiksi Talo 2000 -nimikkeistöön, mutta kustannustiedon yhdistäminen vaatii kokemusta laaja-alaisesti erilaisista hankkeista. Ongelmaksi muodostuu erilaiset käytännöt kustannuslaskennassa.

9.4 Jatkotutkimus

Tutkimuksen haastatteluja toteutettaessa ilmeni, että yhdelläkään haastateltavista yrityksistä ei ollut käytössä erillistä prosessia vuokralaisen lähtötietojen oikeellisuuden varmistamiseksi. Vuokrasopimus on sopimus kiinteistönomistajan ja vuokralaisen välillä. Vuokralainen ei välttämättä osaa tai kykene edustamaan tilan tulevia käyttäjiä tai henkilökuntaansa heidän parhaan edun mukaisesti. Tämä tulee esiin lähinnä tilanteissa, joissa vuokralaisen oman organisaation tavoitteet tilojen osalta ovat jääneet määrittämättä liian tarkasti, tai toisaalta tavoitteita tai henkilökunnan mielipiteitä ei ole kuunneltu. Lopputuloksena voi pahimmillaan olla tilat, jotka ovat vuokralaiselle taloudellisesti edulliset mutta eivät palvele vuokralaisen eri yksiköiden käyttäjien erilaisia tarpeita.

Organisaation sisäisen keskustelun varmistaminen lähtötietojen tueksi tulisi olla jollain tapaa osana vuokrausprosessia, sillä mikäli tilat eivät palvele riittävän hyvin vuokralaisen eri yksiköitä, ei vuokrasuhdekaan välttämättä jatku kovin pitkään.

Toimitilakiinteistöjen omistajilla on suuri potentiaali kasvattaa kilpailuetuaan kehittämällä prosessi tukemaan tulevan vuokralaisen henkilökunnan ja/tai tilojen käyttäjien oikeiden tarpeiden varmistamista. Tiloihin ollaan tyytyväisiä, vuokrasuhde jatkuu pidempään.

10 Lähdeluettelo

Kirjallisuus:

Aaltola, J. & Valli, R. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva, Suomi. PS-kustannus. ISBN 978-952-451-457-6

Anttila, M. & Iltanen, K. (1998). Markkinointi. Porvoo, WSOY. ISBN 951-0-22680-7

Bernhardt, G., Goodrich, J. (2016). Build To Suit Leases. GPSolo; Chicago, USA. Vol. 33, Iss. 2, (Mar/Apr). ISSN 1528638X

Brockmann, C. (2002). Modelling Customer Satisfaction for the AEC industry. AACE International Transactions. Morgantown, USA. PM161-PM168. ISSN 15287106

Creswell, J. (2014). Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Los Angeles, USA. Sage Publications Inc. ISBN 978-1- 4522-2610-1

Diplomityö: Fagerström, T. (2014). Muuntojoustavan talotekniikan arvo kiinteistösijoittajalle. Espoo, Suomi. Aalto yliopisto.

Douglas, J. (2006). Building Adaptation. Butterworth-Heinemann. ISBN 0750666676

Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. John Wiley & Sons Ltd. ISBN: 978-1-118-92144-9

Grönroos, C. (1993). Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions. Arizona, U.S.A. College of Business, Dep. of Marketing.

Gummesson, E. & Tillman, M. (2004). Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki, Suomi. Talentum.

Hahtela, Y. & Kiiras, J. (2009). Talonrakennuksen kustannustieto. Helsinki, Suomi. Hahtela Kehitys.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1982). Teemahaastattelu. Helsinki, Suomi. Gaudeamus Oy. ISBN 951-662-322-0.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Suomi. Helsinki University Press. ISBN 951-570-458-8

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). Tutki ja kirjoita. Helsinki, Suomi. Kustannusyhtiö Tammi. ISBN 951-26-5113-0

Järvenpää, E. & Kosonen, K. (1997). Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Espoo, Suomi. TKK, tuotantotalouden osasto. ISBN 951-22-3321-5

Kasso, M. (2014). Kiinteistönvälitys ja -arviointi. Helsinki, Suomi. Talentum Media. ISBN 978-952-14-2159-4

Kauranen, I. & Mustakallio, M. & Palmgren, V. (2006). Tutkimusraportin kirjoittamisen opas opinnäytetyön tekijöille. Helsinki, Suomi. Picaset Oy. ISBN 951-22-8359-X

Kotler, P. (2000). Marketing Management. Boston, USA. Pearson Custom Publishing. ISBN 0-536-63099-2

KTI:n asiakastytytyväisyyskysely (2006). KTI Finland. Viitattu 14.11.2017.

Kwasnick, R. (2004). Construction Issues In Leases: The Tenants Perspective. The Practical Real Estate Lawyer. Philadelphia, USA. Vol. 20, Iss 2, (Mar). ISSN 87560372

Kärnä, S. & Nenonen, S. & Junnonen, J-M. (2010). Käyttäjälähtöisen rakennuksen arviointimenetelmä - asiakaskokemukset kehittämisen työvälineenä. Espoo, Suomi. Aalto-yliopisto, Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitos. ISBN 978-952-60-3296-2

Lahtinen, J. & Isoviita, A. (1999). Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä, Suomi. Avaintulos Oy. ISBN 952-9631-09-X

LeClaire, J. (2017). Building Your Own Brand. Real Estate Forum; New York, USA. Vol. 72, Iss. 7 (Oct). ISSN 00340707

Lehtonen, T. (2004). Liikesuhteen laatu toimitilapalveluyrityksen ja tilaajan välisessä yhteistyössä. Espoo, Suomi. TKK Rakentamistalous. ISBN 951-22-7424-8

Lindholm, A. (2008). Identifying and measuring the success of corporate real estate management. Espoo, Suomi. Teknillinen korkeakoulu

Louko, A. (2005). Four cases of corporate real estate portfolio outsourcings. Journal of Corporate Real Estate. Helsinki, Suomi. Emerald Publishing. ISSN 1463-001X

Rasila, H. & Nenonen, S. (2007). Toimitilojen vuokraus osana asiakaslähtöistä kiinteistöliiketoimintaa. Helsinki, Suomi. Teknillinen korkeakoulu.

Maisteritutkielma: Kaalikoski, J. (2010). Asiakkaiden rooli asiantuntijapalvelujen arvontuotannossa – Case: Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Espoo, Suomi. Aalto yliopisto, markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Tonelli, M. & Cowley, M. & Boyd, T. (2003). Forecasting office building rental growth using a dynamic approach. Queensland, Australia. Queensland university of technology.

Markkinaraportti: The finnish property market, 2016, KTI Finland. Viitattu 14.11.2017. Saatavissa: <https://kti.fi/julkaisut/markkinaraportit-ja-katsaukset/>

Markkinaraportti: The finnish property market, 2017, KTI Finland. Viitattu 14.11.2017. Saatavissa: <https://kti.fi/julkaisut/markkinaraportit-ja-katsaukset/>

Ball, M. & Lizieri, C. & Mac Gregor, B. (1998). The Economics of Commercial Property Markets. New-York, U.S.A. Routledge. ISBN 0-415-14992

Olkkonen, O. & Kaleva, H. (1997). Toimitilasijoittaminen. Turku, Suomi. KTI Finland. ISBN 952-9833-11-3

Opinnäyte AMK: Viitanen, J. (2016). Vuokralaismuutosprojektien laadun ja prosessin parantaminen. Helsinki, Suomi. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Opinnäyte YAMK: Toivonen, A. (2017). Käyttäjälähtöinen suunnittelu sairaalarakentamisessa. Oulu, Suomi. Oulun Ammattikorkeakoulu.

Rasila, H. & Nenonen, S. (2007). Toimitilojen vuokraus osana asiakaslähtöistä kiinteistöliiketoimintaa. Helsinki, Suomi. Teknillinen korkeakoulu.

Reunanen, J. & Nenonen, S. & Eskelinen M. (2006). Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja, B117. Espoo, Suomi. Teknillinen korkeakoulu, Maanmittausosasto. ISBN 951-22-8292-5

Revella, A. (2005). Buyer Personas. New Jersey, U.S.A. Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-1-118-96159-6

Reed, R. & Sims, S. (2014). Property Development. Iso-Britannia. Routledge. ISBN 9780415825177

Riihimäki, M. & Nissinen, K. & Porkka, J. & Leinonen, J. & Viitanen, K. (2003). Brändi – mahdollisuus kiinteistöalalla. Espoo, Suomi. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.

Riihimäki, M., Siekkinen, H. (2002). Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa. Tampere, Suomi. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus tietotteita 2125. ISBN 951-38-5939-8

RT 10-11107. Hankkeen johtamisen ja rakennuttamisen tehtäväluettelo HJR12. 2013. Rakennustieto Oy. Viitattu 14.11.2017.

RT 10-11222. Talonrakennushankkeen kulku. Rakennushankkeen osapuolet. 2016. Rakennustieto Oy. Viitattu 12.11.2017.

Sipilä, J. (1999). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo, Suomi. WSOY. ISBN 9789510210123

Smith, T. (2008). Commentary: Writing the tenant improvement work letter. Daily Journal of Commerce. Portland, USA. ISSN 08968012

Väitöskirja: Tuomela, A. (2005). Network Service Organisation – Interaction In Workplace Networks. Espoo. Suomi, Teknillinen korkeakoulu. ISBN 951-22-7855-3

Tuomela, A. & Puhto, J. (2001). Service provision trends of facility management in northern Europe. Espoo. TKK Rakentamistalous. ISBN 951-22-5791-2

Oikeuslähteet:

22.12.1978/1061, Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa

Liiteluettelo

Liite 1 Diplomityöhaastattelun esittely. 2 sivua.

Liite 1. Diplomityöhaastattelun esittely

17.10.2017

Roope Haimila

Rakennus ja rakennetekniikan koulutusohjelma

puh. 040 823 1230

roope.haimila@aalto.fi

Diplomityöhön liittyvän haastattelun esittely haastateltaville

Vuokralaismuutostöitä tukevat prosessit toimitilojen vuokrauksessa ja markkinoinnissa

Taustaa:

Toimitilojen kehitys- ja muutostyöhankeet ovat lähes aina vuokrasopimukseen tai vuokrasopimukseen perustuvia. Tällöin sopimukseen tehtävien määrittelyjen merkitys korostuu vuokralaismuutostöiden toteutuksessa. Vuokralaiset eivät ole pääosin kiinteistöalan ammattilaisia, jolloin myös vuokralaisen edunvalvonta on osittain vuokraajan etu asiakaskokemuksen näkökulmasta. Onnistunut hanke edellyttää hankkeen onnistumista kaikkien osapuolien toimesta. Vain onnistunut hanke tukee pitkää asiakassuhdetta.

Toimitilojen vuokraukseen & markkinointiin, ylläpitokorjauksiin ja vuokralaismuutoksiin osallistuu moni taho, tyypillisesti myös eri yrityksistä. Vuokrausprosessi ei aina toimi täydellisesti johtuen eri toimijoiden välisistä rajapinnoista. Asiakkaalla (vuokralaisella) voi olla liian suuret odotukset muutostöiden laatutasosta markkinoinnin jälkeen, hankintojen rajapinnat voivat olla epäselvät, tai aina ei tiedetä täysin kiinteistön teknisiä mahdollisuuksia.

Tutkimuksen tarkoitus:

Kehittää ja tutkia toimintamalleja, jotka tukevat vuokrauksen onnistumista kohteen markkinoinnista vuokrasopimuksen allekirjoitukseen, samalla lisäten rakennuttajakonsulttien kykyä toimia vuokrausliiketoimintaa syvemmin ymmärtävänä osapuolena.

Haastatteluosuuden tutkimuskohde:

Haastatteluissa pyritään löytämään epä- ja riskikohtia, jotka voitaisiin vakioiduilla käytännöillä kokonaan välttää tai vähentää riskejä. Tavoitteena tyytyväisempi vuokralainen ja pienemmät taloudelliset riskit toimitilavuokrauksen muutostyöprosessissa.

Haastattelututkimuksen toteutus:

Haastattelun tavoitekesto on 30-45 min. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jolloin keskustelemme tutkittavasta aiheesta: käytetyistä menettelyistä, kokemuksistanne, kehityssuunnista, sekä tutkimusaiheesta yleisemmin. Keskustelussa voimme käyttää apuna keskustelua ohjaavia kysymyksiä. Kysymykset ovat tämän asiakirjan lopussa sivulla 2.

Haastatteluun on mahdollista osallistua halutessanne myös täysin anonymisti verkossa kyselyn muodossa. Kaikki haastatteluissa kerätty ja tutkimuksessa käsiteltävä aineisto käsitellään anonymisti, ellette erikseen anna lupaa tietojen mainitsemiseen. Aineistot tuhotaan tietoturvallisesti tutkimuksen päätyttyä.

Linkki anonymiä vastaamista varten: <https://goo.gl/forms/n6kQq2zabTmMgHdX2>

Teemahaastattelu diplomityötutkimukseen

Haastattelua ohjaavia kysymyksiä

Henkilö:

- Rooli organisaatiossa:
- Kokemus vuosina ko. roolissa/vastaavissa tehtävissä:

Markkinointi:

- Onko Teillä ollut vuokrauskohteita, joissa asiakkaan odotukset ovat olleet selvästi liian suuret ja asiakas on pettynyt projektiin?
- Käytättekö kohteista ns. perustietoesitteitä?
- Vaikuttaako markkinatilanne asiakkaille annettaviin odotuksiin?
- Voisiko asiakkaiden odotuksia hallita paremmin? Tulisiko odotuksia hallita paremmin?

Vuokrasopimus:

- Onko vuokrasopimukseen jäänyt joskus epäselvyyksiä ja ristiriitoja?
 - Olivatko nämä taloudellisia, laadullisia, aikataulullisia, vai jotain muuta?
- Onko Teillä käytössä vakiintunut vuokrausprosessi? Mikä se on pääpiirteittäin? Miten asiat määritellään? Esim. rakennusselostus, tasomäärittely, hankintarajataulukko, hoitovastuutaulukko jne.

Kiinteistön tekniset edellytykset:

- Onko Teillä yleisesti tiedossa kiinteistön tekniset edellytykset vuokrausta varten tai sen tueksi? Tukeeko jokin erityisesti tämän tiedon saatavuutta käyttöönne?
- Koetteko saavanne tiedot kiinteistön teknisistä edellytyksistä tarpeeksi luotettavasti ja helposti tarvittaessa?
- Näettekö tässä kehitettävää?

Kiinteistön ylläpitokorjaukset:

- Saatteko tarpeeksi tietoa kiinteistössä tehtävistä PTS-töistä ja näiden toteutuksista vuokrausta varten? Vaihtoehtoisesti saatteko vuokrauksesta tarpeeksi tietoa PTS-töihin (jos vaikutuksia)?
- Onko kiinteistöjen ylläpidossa huomioitu kiinteistön kokonaisvaltainen kehittäminen?

Vuokrausprosessin ymmärtäminen:

- Työnkuvasta riippuen: Koetteko vuokraukseen liittyvien henkilöiden (kiinteistöpäällikkö, vuokraaja, rakennuttajakonsultti) ymmärtävän vuokrauksen tavoitteet / koetteko tuntevanne vuokraukseen liittyvät prosessit riittävän hyvin?